

M0263 AUDIT 07



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE DE BANQUE ET FINANCE (ISCBF)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

17^{ème} PROMOTION / 2005-2006

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Thème :

CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF
 POUR LE DIRECTEUR DE L'ECOLE SUPERIEURE
 MULTINATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS
 (ESMT) DE DAKAR

Présenté par :
Mlle Sonia A. M. DAMIBA

Sous la direction de :
M. Moussa YAZI
Chef du département
licence de l'ISCBF

M0263AUDIT07

1

Novembre 2006

Bibliothèque du CESAG

108602

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1.1 : Le contrôle : un processus en double boucle.....	9
Figure 1.2 : Rôle du tableau de bord dans la gestion prévisionnelle	16
Figure 1.3 : Comment le TBP relie différentes mesures de la performance	24
Figure 1.4 : La chaîne de causalité	24
Figure 1.5 : Les indicateurs clés de l'axe « clients »	26
Figure 1.6 : L'axe « Processus internes »	27
Figure 1.7 : Gestion stratégique par le tableau de bord prospectif : quatre processus	30
Figure 2.1 : Processus de déploiement du TBP	40
Figure 3.1 : Modèle d'analyse	60

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Les quatre perspectives du balanced scorecard	28
Tableau 2.1 : Les cinq démarches de conception du TB retenues	35
Tableau 2.2 : Démarche de synthèse pour la conception et la mise en œuvre d'un BSC	36
Tableau 2.3 : Grille objectifs/variables d'action	44
Tableau 2.4 : Le cadre du tableau de suivi décisionnel	52
Tableau 5.1 : Forces et faiblesses de l'ESMT	80
Tableau 5.2 : Opportunités et menaces de l'ESMT	81
Tableau 5.3 : Grille objectifs / variables d'action du Directeur de l'ESMT	85
Tableau 5.4 : Préoccupations de gestion du Directeur de l'ESMT	87
Tableau 5.5 : Les indicateurs possibles en fonction des sources	90
Tableau 5.6 : La sélection des indicateurs	92
Tableau 5.7 : Les indicateurs sélectionnés	94
Tableau 5.8 : Fiche indicateur n°1 : Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire	95
Tableau 5.9 : Taux d'utilisation des lignes budgétaires	95
Tableau 5.10 : Fiche indicateur n° 2 : Solde des comptes bancaires	96
Tableau 5.11 : Solde des comptes bancaires	96
Tableau 5.12 : Fiche indicateur n° 3 : Solde des créances	97
Tableau 5.13 : Solde des créances	97

Tableau 5.14 : Fiche indicateur n° 4 : Taux de recouvrement global	98
Tableau 5.15 : Taux de recouvrement global	98
Tableau 5.16 : Fiche indicateur n° 5 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités autres que la formation initiale	99
Tableau 5.17 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale	100
Tableau 5.18 : Fiche indicateur n° 6 : Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale	101
Tableau 5.19 : Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale	102
Tableau 5.20 : Fiche indicateur n° 7 : Appréciation des prestations par les clients étudiants	103
Tableau 5.21 : Appréciation des prestations par les clients étudiants	103
Tableau 5.22 : Fiche indicateur n° 8 : Appréciation des prestations par les clients séminaristes	104
Tableau 5.23 : Appréciation des prestations par les clients séminaristes	104
Tableau 5.24 : Fiche indicateur n° 9 : Nombre d'actions de communications	105
Tableau 5.25 : Nombre d'actions de communications	105
Tableau 5.26 : Fiche indicateur n° 10 : Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants	106
Tableau 5.27 : Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants	107
Tableau 5.28 : Fiche indicateur n° 11 : Pourcentage d'intervention des vacataires	108
Tableau 5.29 : Pourcentage d'intervention des vacataires	109
Tableau 5.30 : Fiche indicateur n° 12 : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir	110
Tableau 5.31 : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir	111
Tableau 5.32 : Fiche indicateur n° 13 : Nombre d'agents en formation longue durée	112
Tableau 5.33 : Nombre d'agents en formation longue durée	112
Tableau 5.34 : Fiche indicateur n° 14 : Note d'évaluation du personnel	113
Tableau 5.35 : Evaluation du personnel	113
Tableau 5.36 : Synthèse des paramètres des indicateurs sélectionnés	114

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 Présentation des démarches de conception recensées	125
Annexe n° 2 Exemple de méthodes de sélection des indicateurs	128
Annexe n° 3 Types de graphiques utilisés dans le tableau de bord	129
Annexe n° 4 Types de graphiques selon les éléments à illustrer / Utilité, avantages et limites de chaque forme visuelle	130
Annexe n° 5 Guides d'entretien du Directeur et des producteurs d'informations	131
Annexe n° 6 Organigramme de l'ESMT	132
Annexe n° 7 Fiche d'évaluation pour la formation initiale	133
Annexe n° 8 Fiche d'évaluation pour la formation continue	135

SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	III
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
PREMIERE PARTIE.....	7
Chapitre 1 : LE TABLEAU DE BORD	8
INTRODUCTION.....	8
1.1 Le contrôle de gestion dans le management des organisations.....	8
1.2 Définition et principes du tableau de bord	12
1.3 Les fonctions du tableau de bord.....	14
1.4 Les qualités et les limites du tableau de bord classique	17
1.5 Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard	20
CONCLUSION	31
Chapitre 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	32
INTRODUCTION.....	32
2.1 Les conditions et exigences pour le succès d'un BSC	32
2.2 La démarche de conception d'un balanced scorecard.....	34
2.3 Les acteurs du projet de conception du BSC.....	55
CONCLUSION	58
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	59
INTRODUCTION.....	59
3.1 Modèle d'analyse des données.....	59
3.2 Phase 1 : prise de connaissance de l'organisation et mise en place du projet.....	61
3.3 Phase 2 : conception du BSC	62
3.4 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BSC	63
CONCLUSION	64
DEUXIEME PARTIE.....	65
Chapitre 4 : PRESENTATION DE L'ESMT	66
INTRODUCTION.....	66

4.1 Historique, mission, organisation et structure.....	66
4.2 Domaines d'activités.....	71
4.3 Partenariats.....	73
4.4 Stratégie de l'école.....	73
4.5 Système d'information de gestion de l'école.....	75
CONCLUSION.....	76
Chapitre 5 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU DIRECTEUR..	77
INTRODUCTION.....	77
5.1 Phase 1 : prise de connaissance et mise en place du projet.....	77
5.2 Phase 2 : conception du BSC.....	84
5.3 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BS.....	115
5.4 Perspectives de mise en œuvre.....	116
5.5 Recommandations générales.....	117
CONCLUSION.....	119
CONCLUSION GENERALE.....	120
BIBLIOGRAPHIE.....	121
ANNEXES.....	124
TABLE DES MATIERES.....	136

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique est caractérisé depuis quelques années par un développement important des entreprises à travers le monde. Ce développement se traduit, entre autres, par la diversité et le souci d'amélioration continue des produits et services offerts à une clientèle de plus en plus exigeante et sensible aux facteurs qualité et prix, et par l'internationalisation des entreprises. Ces dernières ne se fixent presque plus de limite géographique dans leur espace d'intervention. D'où la veille permanente des entreprises en vue d'atteindre et de maintenir un niveau adéquat de performance, tout en suivant le rythme imposé par les changements dans leurs environnements.

Face à cette situation, la plupart des entreprises africaines se trouvent marginalisées et absentes du marché mondial, car n'étant pas compétitives. Cela se traduit par une faible part de l'Afrique dans les échanges commerciaux à travers le monde. De nombreux défis sont alors à relever par ces entreprises africaines afin de fournir des produits et services compétitifs et d'arriver ainsi à se positionner sur le marché du globe. Pour cela, l'amélioration de leurs systèmes de management s'impose car une structure ne peut être compétitive avec un système de management défaillant.

Le contrôle de gestion, fonction de support au management joue un rôle important dans la redynamisation des systèmes de management des organisations. Il fournit aux managers les informations utiles au pilotage de leurs organisations. Autrefois, discipline essentiellement tournée vers la maîtrise des coûts, le contrôle de gestion a beaucoup évolué et présente de nos jours une nouvelle approche. Il représente désormais un système efficace de mesure de la performance à travers ses outils. Ces derniers ont connu tout comme la discipline une évolution remarquable.

Parmi ces outils, le tableau de bord est l'un des plus utilisés. Après le tableau de bord classique, la tendance actuelle est à l'intégration du tableau de bord prospectif ou balanced scorecard. Cet outil de pilotage a été initié par les auteurs KAPLAN et NORTON au début des années 90, en vue de répondre aux nouvelles préoccupations des entreprises. Il permet d'une part d'établir un lien entre la gestion quotidienne des organisations et leurs stratégies, et d'autre part soutenir les managers dans le processus de changement, passage obligatoire pour la survie des entreprises.

L'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar, institution de formation à caractère multinational, n'est pas à l'abri des perturbations de l'environnement économique actuel. Pour renforcer sa place sur le marché, elle a choisi entre autres solutions d'adopter un nouveau style de management.

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion de Dakar, où nous préparons un Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion, nous avons voulu accompagner l'établissement dans la redynamisation de son processus de management. Notre contribution portera sur la « CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE DIRECTEUR DE L'ESMT ».

Notre étude sera présentée en deux grandes parties ; la première portant sur le cadre théorique et la seconde sur le cadre pratique.

La première partie, reflet de la revue de littérature sera composée de trois chapitres portant respectivement sur :

- les généralités sur le tableau de bord ;
- la conception du tableau de bord prospectif ;
- la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie, résultat du volet pratique de notre étude, sera subdivisée en deux chapitres concernant :

- la présentation de l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar ;
- la conception du tableau de bord prospectif du Directeur de l'établissement.

PROBLEMATIQUE

Après les indépendances, les pays d'Afrique francophone, vivant en majorité dans des situations économiques précaires, ont développé des initiatives sous - régionales, en vue d'un objectif : sortir de la pauvreté et du sous - développement. L'atteinte de cet objectif nécessitait impérativement un essor du secteur des technologies de l'information et de la communication.

Pour répondre à ce besoin crucial, en 1981, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal, rejoints en 1998 par la Guinée Conakry, ont créé, avec le soutien de partenaires internationaux, l'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar. Cette école est un centre de formation et d'expertise de haut niveau dans le secteur des télécommunications. Son objectif est de mettre à la disposition de l'Afrique francophone des ressources humaines locales compétentes, pour assurer la qualité du système d'information à travers les télécommunications. Ce centre intervient dans la formation (initiale ou continue), le conseil, les études, la recherche et toute prestation liée au développement du secteur des télécommunications.

Après plus de vingt ans d'exercice, l'ESMT est confrontée à certains problèmes de management. Ce sont des problèmes liés à :

- à la maîtrise des charges ;
- à l'organisation générale ;
- à l'organisation en centres de profit ;
- au style de management ;
- à la gestion de la performance ;
- aux aspects pédagogiques.

Ces problèmes sont les conséquences d'une absence de planification stratégique et d'utilisation d'outils de pilotage.

Ces lacunes constituent une entrave à la bonne exécution de la mission de l'institution et menacent sa position sur le marché aujourd'hui très concurrentiel de l'enseignement ; quoi faire face à cette situation ?

La formalisation d'un plan stratégique et la mise en place d'outils de pilotage comme le tableau de bord prospectif pourraient aider à remédier à ces difficultés.

La planification stratégique est un processus qui consiste à la définition d'objectifs à long terme à atteindre pour une organisation donnée et sur une période précise, et à la détermination de politiques et stratégies permettant une meilleure acquisition, utilisation et affectation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs. Elle pourrait alors favoriser l'adaptation de l'ESMT aux changements opérés dans son environnement et permettre une bonne coordination de ses activités dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et donc au pilotage. Il est un ensemble d'indicateurs qui donne au décideur une information significative en temps réel sur les tendances dans sa structure afin de prendre les décisions adéquates. Contrairement aux états financiers qui fournissent une quantité importante d'informations financières, le tableau de bord fournit une information triée, rapide à obtenir, synthétique, facile à analyser et ne se limite pas aux aspects financiers. Comparé au tableau de bord traditionnel, le tableau de bord prospectif apporte un plus aux managers.

Il «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» (KAPLAN & NORTON, 1998 : 31)

Le tableau de bord prospectif pourrait fournir à la direction de l'ESMT, l'essentiel des informations nécessaires à l'évaluation de sa performance et à sa prise de décision, dans le cadre de l'exécution des plans d'action, conformément à la stratégie retenue.

Dans le but de formaliser un plan stratégique adapté à sa structure, la Direction de l'ESMT a initié la tenue d'un séminaire de réflexion stratégique et de gestion du changement à Saly en décembre 2005.

Nous avons alors, dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle, voulu apporter notre contribution à la Direction Générale pour la résolution des difficultés rencontrées par l'école. Pour cela, il nous a semblé réaliste d'accompagner la planification stratégique, par une étude sur la mise en place d'un tableau de bord prospectif adapté à l'établissement.

Quel sera le profil de ce tableau de bord prospectif ?

Ce tableau de bord prospectif sera la résultante du processus d'élaboration que nous adopterons, de notre analyse de la situation actuelle et des choix opérés de façon consensuelle avec l'utilisateur de l'outil qu'est la Directeur de l'ESMT. Nous nous attèlerons tout au long de notre étude à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- Quelle démarche adopter pour la conception de ce tableau de bord prospectif ?
- Quels indicateurs retenir pour le constituer ?
- Quels seront le format, la périodicité de délivrance et les cibles à atteindre pour chacun de ces indicateurs ?

D'où le thème de notre mémoire : «CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE DIRECTEUR DE L'ECOLE SUPERIEURE MULTINATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (ESMT) DE DAKAR».

L'objectif général de notre étude est de mettre à la disposition du Directeur de l'ESMT un tableau de bord prospectif.

De façon spécifique il s'agit :

- ❖ d'analyser la stratégie et le système d'information de gestion de l'ESMT ;
- ❖ d'identifier les besoins et les attentes de son Directeur ;
- ❖ de déterminer les facteurs clés de succès, les indicateurs et les cibles correspondantes ;
- ❖ de formaliser le tableau de bord prospectif ;
- ❖ de développer les perspectives de sa mise en œuvre.

L'aboutissement de cette étude permettra à l'ESMT de :

- guider sa stratégie et d'en évaluer les choix ;
- suivre la réalisation des objectifs fixés et d'évaluer les éventuels écarts pour mener des actions correctrices ;
- disposer de l'information essentielle pour anticiper les changements de son environnement et s'y adapter ;
- mesurer sa performance pour chacun des axes financiers, clients, processus interne puis apprentissage et croissance ;
- procéder à une redynamisation de sa gestion et de ses activités, tout en améliorant les prestations fournies en vue d'une meilleure satisfaction de ses partenaires (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, pays membres fondateurs, etc), et du maintien de sa place sur le marché dans un contexte fortement concurrentiel.

En résumé, l'utilisation de ce nouvel outil de pilotage devrait aboutir à une amélioration du style de management au sein de l'établissement et à un accroissement de son niveau de performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie

CADRE THEORIQUE

Chapitre 1 : LE TABLEAU DE BORD

INTRODUCTION

Le contrôle de gestion étant une discipline qui a pour mission d'aider au management des organisations, il doit, dans l'exécution de cette mission, fournir au manager les informations utiles au pilotage de son organisation. Au fil du temps, la discipline a évolué et les auteurs parlent désormais de contrôle de gestion renouvelé, par opposition à l'approche traditionnelle du contrôle de gestion, qui a montré des insuffisances face aux changements intervenus dans l'environnement des affaires. Les outils ont également évolué dans le temps et dans l'espace pour permettre aux organisations d'adapter leur système de management aux besoins des acteurs économiques (managers, clients, fournisseurs, actionnaires, personnel, établissements financiers, Etat, etc.), aux changements de l'environnement, puis à l'évolution de la concurrence, du marché et de la technologie.

Le tableau de bord classique est venu combler les insuffisances d'outils utilisés dans l'approche traditionnelle du contrôle de gestion. Mais, il a lui aussi montré des limites que le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard (BSC), initié par les auteurs KAPLAN et NORTON au début des années 90, tente de résoudre.

Ce chapitre présentera le contrôle de gestion dans le management des organisations avant de se pencher sur les outils de pilotage que sont le tableau de bord classique et le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard.

1.1 Le contrôle de gestion dans le management des organisations

En guidant le manager dans sa tâche quotidienne, le contrôle de gestion occupe une place importante dans le management des organisations. Cela explique le fait que la discipline, tout comme le système de management a beaucoup évolué au fil du temps. En effet, pour poursuivre sa mission au sein de l'entreprise, elle a dû s'adapter aux changements survenus dans l'environnement économique. D'une approche traditionnelle du contrôle de gestion, qui a montré des limites, de nos jours, l'on est passé au « contrôle de gestion renouvelé ».

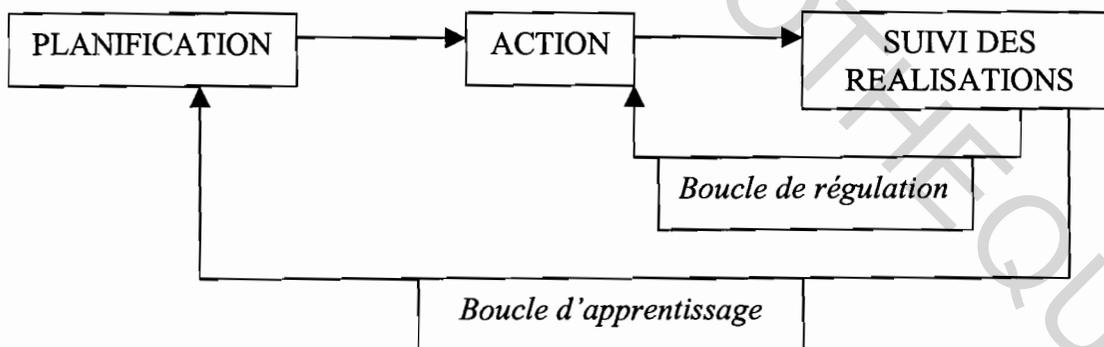
1.1.1 La place du contrôle de gestion dans le management des organisations

Dans le système de management des organisations, quatre processus sont distingués. Ce sont les processus de Planification, d'Organisation, de Direction et de Contrôle.

Le contrôle a pour objectifs aussi bien la protection des ressources que la réalisation des objectifs de l'organisation. Il fait partie du rôle du manager et consiste pour lui à « maîtriser son activité, c'est-à-dire faire en sorte que les objectifs de performance attendus soient atteints » (MENDOZA & al., 2002 : 19). Le contrôle concerne tous les managers de l'entreprise, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques, dès lors qu'ils ont une certaine autonomie, une responsabilité illustrée par des objectifs à atteindre et donc des comptes à rendre. Seulement, le type de contrôle sera fonction du niveau hiérarchique (stratégique, de gestion ou opérationnel).

Le processus de contrôle peut se traduire sous forme de double boucle (voir Figure 1.1, ci - dessous) entre la planification, les plans d'action et le suivi de leurs réalisations, qui peut conduire à une révision des objectifs et/ou un ajustement des plans d'action.

Figure 1.1 : Le contrôle : un processus en double boucle



Source : GIRAUD & al. (2003 : 27)

Le contrôle de gestion facilite le management des organisations, en jouant un rôle d'appui dans le processus de contrôle. En effet, selon KEISER (2000) il assiste les responsables opérationnels en vue d'une maîtrise de la gestion. Dans ce cadre, la dynamique du contrôle de gestion comprend d'après « deux mouvements complémentaires :

- un processus de mise en œuvre, qui consiste à mener à bien des plans d'action prédéfinis, et qui correspond donc à la boucle de régulation ;
- un processus de diagnostic, qui consiste à questionner régulièrement la pertinence du plan, tant sur les objectifs visés que sur les plans d'action choisis pour les atteindre, et qui correspond à ce que nous avons appelé la boucle d'apprentissage » (GIRAUD & al., 2002 : 27).

La place occupée par le contrôle de gestion dans le processus de management des organisations a été renforcée avec le passage de l'approche traditionnelle du contrôle de gestion au « contrôle de gestion renouvelé ».

1.1.2 L'approche traditionnelle du contrôle de gestion et le contrôle de gestion renouvelé

Le contrôle de gestion est né au début du 20^{ème} siècle, dans le souci de contribuer à la maîtrise de la gestion des entreprises, dont la taille augmentait considérablement dans un environnement marqué par un développement économique, technique et social.

Au début, le contrôle de gestion était synonyme de contrôle de coûts, et pratiqué essentiellement dans les grandes entreprises. Pour FERNANDEZ (2000), en cette période, cette approche du contrôle de gestion s'adaptait parfaitement à la situation des entreprises. Dans un environnement stable, avec une concurrence continue, la meilleure stratégie pour ces dernières était de réduire les coûts pour augmenter les bénéfices. Cela s'expliquerait par le fait qu'à cette époque, les cycles de vie des produits étaient longs, contrairement à la situation actuelle où l'innovation est galopante.

L'approche traditionnelle du contrôle de gestion a laissé apparaître des insuffisances non négligeables. Celles le plus souvent relevées par les auteurs tels que MENDOZA & al. (2002) et KAPLAN & NORTON (1998) sont :

- la lourdeur et la lenteur dans la conception et dans l'utilisation des outils, d'où une information tardive et une entrave à la réactivité des managers ;
- l'approche entièrement comptable et financière ;

- une vision partielle de la performance des organisations en se tournant uniquement vers des calculs de coûts sans tenir compte des autres éléments non financiers qui apportent de la valeur aux produits ;
- un contenu peu ciblé, global et non synthétique des outils ;
- des outils statiques et tournés vers le passé.

Ces insuffisances constituent un handicap au processus de management des entreprises du 21^{ème} siècle. En effet, ces dernières, pour survivre, se voient dans l'obligation d'intégrer une culture de gestion tournée vers le souci de progrès continu, par une adaptation permanente aux changements qui surviennent. La mise en œuvre du changement s'impose dans le système de management actuel, qui se doit d'avoir une vue sur la mesure de la performance globale. Ce à quoi doit contribuer le « contrôle de gestion renouvelé ».

Le contrôle de gestion est passé d'une discipline de contrôle de coûts et de mesure de la rentabilité à un véritable système de mesure de la performance globale des organisations, s'adaptant aux structures de toutes tailles, de tous secteurs d'activité, à but lucratif ou non.

« Le contrôle de gestion moderne ne se contente plus d'assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs, il s'inscrit maintenant dans un processus d'amélioration continue. En s'inspirant de la roue de Deming (Plan-Do-Check-Act), les quatre dimensions du contrôle de gestion deviennent ... : prévoir-mesurer-réagir-progresser. » (BOUIN, 2004 : 12).

Dans ce souci d'amélioration continue, le contrôle de gestion doit, de nos jours, être en mesure d'accompagner le changement au sein des organisations et de fournir aux managers les informations nécessaires, pertinentes et fiables dont ils ont besoin pour un pilotage efficace, efficient et économe de leurs activités, dans un espace en perpétuel mouvement. Il apparaît désormais comme une réelle composante du système d'information des organisations, une fonction de support au management, d'aide au management de la performance globale et à la prise de décision, par le biais d'outils de pilotage adaptés. Son évolution au fil du temps a entraîné une adaptation des outils de pilotage conçus et mis à la disposition des managers, pour faire face aux nouveaux besoins de ces derniers, en remédiant aux insuffisances des outils traditionnellement utilisés. D'après **MENDOZA & ZRIHEN**

(1999), les critiques sur ces derniers ont porté tant sur leurs conditions concrètes de mise en œuvre que sur leurs limites inhérentes.

Les outils de pilotage du « contrôle de gestion renouvelé » sont nombreux et il revient aux managers de trouver la bonne combinaison pour une gestion adéquate de leurs entités. Le tableau de bord (TB) occupe une place prépondérante parmi ces outils.

1.2 Définition et principes du tableau de bord

Le TB est un outil de pilotage mis à la disposition des managers par le contrôle de gestion. Il a été présenté de différentes manières par les auteurs et obéit à des principes propres à lui.

1.2.1 Définition du tableau de bord

De nombreux auteurs ont donné une définition du TB utilisé dans le domaine de la gestion de l'entreprise. Loin d'être contradictoires, ces définitions se recoupent et se complètent.

Certains comme SAULOU (1982) ont fait ressortir l'analogie avec le TB de l'automobile. Ce dernier fournit, en temps réel, au conducteur un nombre restreint mais suffisant d'informations sur le fonctionnement de son véhicule, l'avertissant de situations indésirables et lui fournissant des statistiques sur le chemin parcouru. VOYER (1999) souligne le rôle du TB de gestion dans le suivi dynamique et régulier du fonctionnement de l'organisation grâce à la livraison de l'information essentielle, bien organisée et bien présentée.

LEROY (2001 : 14) évoque l'aide que le TB apporte au gestionnaire dans le suivi des objectifs fixés. Il définit le TB comme étant « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ».

Il ressort que le TB est un outil d'aide au pilotage et à la prise de décision. Il est un ensemble d'indicateurs, peu nombreux, devant donner aux responsables une information significative et suffisante à temps, destinée au pilotage des activités et à la prise de décisions correctrices adéquates. Il situe les gestionnaires sur la position et la performance de leur organisation, vis-à-vis des objectifs à atteindre et ce, dans le cadre de l'exécution de leur

mission. Pour jouer pleinement son rôle et se différencier des autres outils, le TB doit répondre à certains principes.

1.2.2 Les principes du tableau de bord

Les principes auxquels obéit le TB font de lui un outil moderne de pilotage contrairement aux outils traditionnellement utilisés.

D'après **BOUIN (2004)**, le TB doit :

- *Respecter le triangle d'or « coût/qualité/délai » du système d'information* : le coût de la production de l'information doit se justifier par la qualité (précision, pertinence) de cette dernière, et le temps de livraison de l'information doit permettre de prendre une décision ou de mener une action dans les délais imposés par l'environnement.
- *Etre orienté vers l'action* : la présentation du tableau de bord doit être dynamique, accompagnée de commentaires et de plans d'action, favoriser le suivi des tendances, la reconnaissance et l'encouragement des progrès. Pour **MENDOZA & ZRIHEN (1999)** la présentation des informations contenues dans le TB doit être parlante.
- *Etre animé par les acteurs eux-mêmes* : les commentaires et les prises de décision doivent être du ressort des utilisateurs du tableau de bord, que sont les opérationnels, et non du ressort du contrôleur de gestion. **BOIX & FEMINIER (2004)** vont dans le même sens en soulignant que le tableau de bord à travers les indicateurs, ne fait que présenter la réalité au responsable ; ce dernier étant chargé de leur donner un sens et de prendre les décisions adaptées.
- *Etre une application industrielle transposable dans tous les secteurs d'activité* : en tenant les rencontres relatives au tableau de bord debout et sur le lieu de travail des opérationnels, pour ne pas perdre de temps et garder les acteurs dans leur environnement habituel, afin de s'y reconnaître et de se sentir plus impliqués. De façon générale, le TB doit pouvoir s'adapter à l'environnement concerné.

MYKITA & TUSZYNSKI (2002) soulignent que le système de TB au sein d'une structure peut présenter :

- Une « *intégration horizontale* » : elle peut être globale ou partielle, certains responsables ayant les mêmes responsabilités (par exemple tous les chefs d'atelier ou tous les responsables commerciaux d'une même entreprise), pourront avoir le même TB, facilitant ainsi les comparaisons et l'agrégation au niveau supérieur par « accumulation » ;
- Une *intégration verticale* : certains indicateurs ou tableaux de bord peuvent s'emboîter les uns dans les autres en remontant la hiérarchie, permettant de décliner un même indicateur à plusieurs niveaux. On parle de système gigogne.

En répondant aux principes énumérés ci-dessus, le tableau de bord sera en mesure d'assurer certaines fonctions au sein de l'entreprise.

1.3 Les fonctions du tableau de bord

La mise en œuvre d'un TB dans une organisation, loin d'être un effet de mode, poursuit des objectifs précis. Selon **GIRAUD & al. (2003)** il s'agit de :

- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

Il apparaît nettement que le TB joue une fonction générale d'aide au management des organisations. Il s'agit plus précisément de fournir aux responsables des différents niveaux hiérarchiques, à travers des indicateurs, les informations sur les performances réelles de l'organisation au niveau global, permettant ainsi une comparaison avec les objectifs fixés et un ajustement éventuel des plans d'action et des prévisions (**voir Figure 1.2, page 16**) .

D'après **VOYER (1999)**, les fonctions du TB dans le système de management sont :

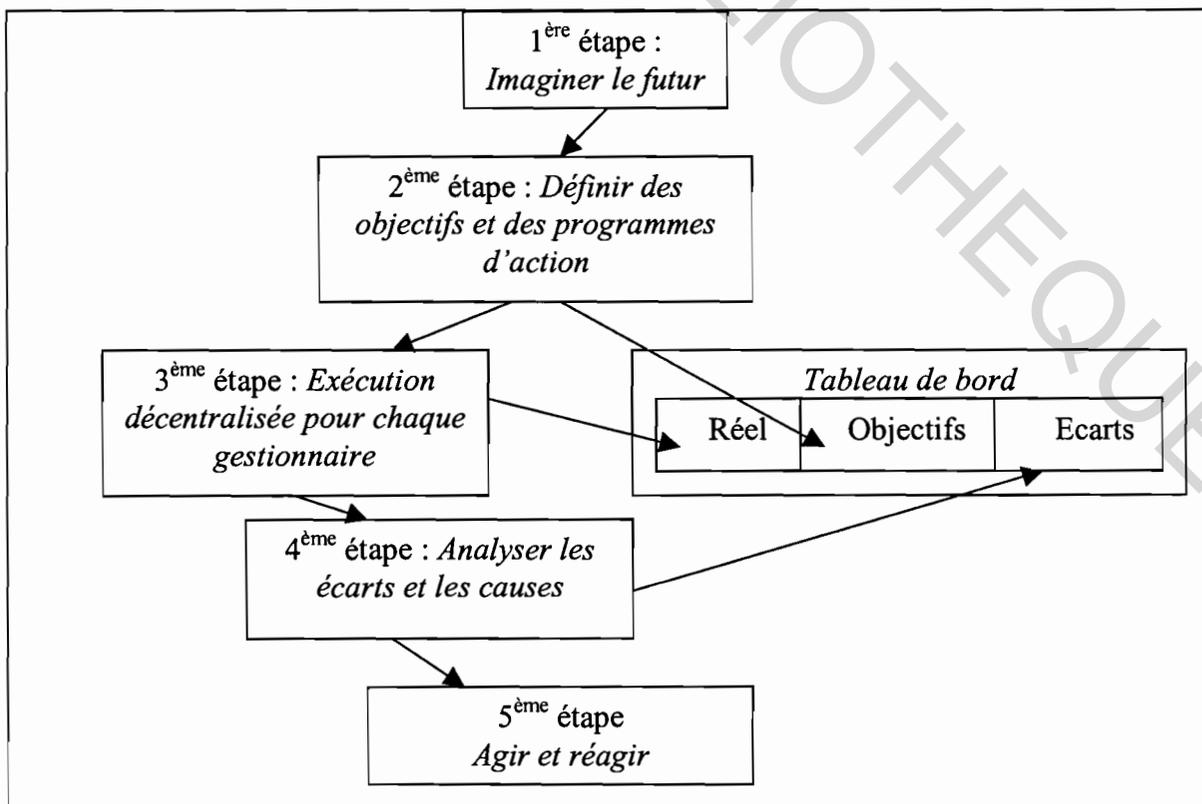
- fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte ;
 - fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse ;
 - fonction de reportage et de reddition de comptes ;
 - fonction de communication et de motivation ;
 - fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.
- a) *Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte* : le TB joue le rôle d'une alarme au sein de l'entreprise. Il avertit le manager sur tous les écarts, les variations ou les tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu en faisant ressortir les zones de faiblesses, permettant à l'utilisateur de cibler le problème et de réagir rapidement. Selon **FEISTHAMMEL & MASSOT (2005)**, le TB fournit des mesures sur un processus (ou un événement) permettant une analyse de ce processus et de sa réalisation. Cela pouvant aboutir à l'évaluation d'une part de la conformité par rapport au planning ou à tout autre cadre de référence, d'obligation ou de droit et d'autre part, à celle du risque de dérapage ou d'échec vis-à-vis d'un plan de progression ainsi que des besoins de régulation.
- b) *Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse* : le TB attire l'attention du gestionnaire et éveille en lui le besoin de rechercher les sources des difficultés, tout en le guidant vers les pistes à explorer.
- c) *Fonction de reportage et de reddition de comptes* : le TB facilite le processus de reporting au sein de l'organisation à travers une bonne circulation de l'information entre les différents niveaux hiérarchiques.
- d) *Fonction de communication et de motivation* : les cibles à atteindre et les indicateurs reflétant le niveau de performance, étant déterminés avec la participation des gestionnaires, sur la base des objectifs, qui eux-mêmes découlent de la stratégie définie par la direction générale, la communication et l'échange d'information sont favorisés au sein de l'entreprise. Cette implication des gestionnaires dans le processus d'élaboration des TB accroît la motivation du personnel et le rend plus ouvert à son utilisation.

- e) *Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes* : la façon de mesurer les résultats influe sur la gestion et conditionne le fonctionnement et la formulation des objectifs de l'organisation.

Ces fonctions doivent être remplies au niveau de chacun des utilisateurs. A cet effet, le TB doit se conformer aux besoins spécifiques de ces derniers. A travers ses fonctions, le TB apparaît comme un véritable outil d'aide à la décision, de communication, de mesure de la performance et d'amélioration des compétences. Il est, de l'avis de **KEISER (2000)**, l'outil adapté pour :

- *une gestion de la transversalité*, qui est aujourd'hui capitale, car l'essentiel des facteurs clefs de gestion sont transversaux (qualité, délais, concurrence ...);
- *une gestion de l'instabilité*, qui s'impose aux entreprises actuelles pour permettre une réactivité nécessaire, face entre autres, à l'accroissement considérable des rythmes d'innovation, la bataille des prix, de la qualité et des délais.

Figure 1.2 : Rôle du tableau de bord dans la gestion prévisionnelle



Source : LEROY (1998 : 37)

Pour remplir correctement ses fonctions et contribuer réellement au management de la performance globale, le TB doit présenter certaines qualités. En dépit de ces dernières, le TB a montré des limites dont il faut tenir compte.

1.4 Les qualités et les limites du tableau de bord classique

Malgré les qualités qu'il pourrait présenter, le TB classique a fait preuve de limites importantes, handicapant les managers dans le processus de pilotage de leurs unités.

1.4.1 Les qualités du tableau de bord classique

Le TB étant un outil du contrôle de gestion, ses qualités sont liées et découlent de celles du système de contrôle de gestion en place dans l'organisation. Pour **BOISVERT (1991 : 43)**, « tout système de contrôle de gestion devrait idéalement présenter les qualités suivantes :

- favoriser l'efficacité, l'efficience et l'économie ;
- produire rapidement l'information nécessaire ;
- orienter la gestion ;
- favoriser l'amélioration constante et la mise en œuvre de nouvelles activités ;
- être peu coûteux ;
- être facile à appliquer et à interpréter ».

Dans la même logique, **LEROY (2001 : 43)** estime qu'un bon TB doit être :

- simple (15 indicateurs) ; « les indicateurs doivent être en nombre suffisamment limité pour être gérables et appréhendables par une seule personne » (**DEMEESTERE, 2004 : 83**) ;
- pertinent (les bons indicateurs) ;
- synoptique (vue d'ensemble des éléments importants) ;
- pédagogique (qualité de la présentation) ;
- personnalisé (« mon » tableau de bord) ;
- pro-actif (aide à anticiper les événements) ;
- rapide (délai d'édition).

La démarche de conception se fait en toute cohérence avec l'organisation interne et les choix stratégiques déclinés au niveau de chacun des responsables. Pour **LONING & al. (2003)**, le dialogue au cours du processus de conception, sur les objectifs et leurs leviers d'action respectifs, fait ressortir les problèmes de management et les ambiguïtés éventuelles.

La participation des utilisateurs au processus d'élaboration est indispensable pour la conception d'un bon tableau de bord. Cette participation permettra de répondre aux besoins réels des utilisateurs, de susciter leur utilisation, permettant à la structure de bénéficier de l'apport de cet outil devenu incontournable. Selon **BOIX & FEMINIER (2004)**, le bon tableau de bord doit être conforme à la règle des trois « U » : Utile, Utilisable et Utilisé.

La contribution du tableau de bord classique à l'amélioration du management des organisations, bien que marquante, reste insuffisante. En effet, le tableau de bord classique présente certaines limites dans l'accompagnement des organisations, vers un changement radical de leur système de pilotage.

1.4.2 Les limites du tableau de bord classique

Les limites du tableau de bord classique sont relatives à son contenu. **IRIBARNE (2003)** souligne que les TB actuels des entreprises sont le plus souvent :

- a) *Passéistes* : les indicateurs surtout financiers, ne reflètent que la performance passée, l'appréciation des évolutions en cours et la mesure de l'avancement de la stratégie de l'entreprise sont hors de vue. Les résultats d'une étude menée au Québec, en 2005, par la Chaire internationale CMA d'études des processus d'affaires a montré que le TB était présenté « comme un rétroviseur donnant à voir la performance passée » (**BOISVERT, 2006a**).
- b) *Partiels* : ils ne recouvrent que partiellement les enjeux de l'organisation ; les données liées aux ressources humaines, à la qualité des produits, à la satisfaction des clients n'y apparaissent pas. Les différents domaines de performance sont cloisonnés avec l'absence de liens de cause à effet entre indicateurs. Ce qui peut laisser paraître une image erronée de la performance globale.

- c) *Isolés* : les indicateurs sont souvent peu communiqués, seulement un groupe restreint de dirigeants étant impliqué.

Ces remarques constituent de réelles limites au TB classique qui n'est plus en mesure de jouer pleinement son rôle de support et d'aide au pilotage auprès des entreprises, dans un espace économique aussi bouleversé que l'actuel. **FERNANDEZ (2000)** évoque quatre défauts majeurs du TB classique pour l'entreprise. Ce sont :

- *La perte de précision* : dans la structure générale des entreprises, les décideurs sont loin du terrain, et l'information servant de base à la prise de décision, provenant du terrain, peut se trouver dénaturée avant d'atteindre le sommet (centre de décision).
- *La mesure en temps différé* : le TB classique étant souvent lié aux systèmes comptables de l'entreprise et aux contrôles d'activités de type reporting, sa publication se fait périodiquement et à échéance fixe, sans tenir compte des éventuelles perturbations dans l'environnement qui peuvent passer inaperçues.
- *L'incomplétude de la mesure* : le TB classique est bâti à partir des systèmes comptables et financiers ; les autres éléments non financiers et qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise ne sont pas prises en compte ; de plus les informations relatives à l'environnement extérieur de l'entreprise ne sont pas fournies.
- *Le TB de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard* : en principe, le TB est un instrument personnel, mais dans la réalité cet aspect est souvent mis à l'écart et le TB classique est conçu et utilisé comme un instrument de mesure standard, figé, pas mis à jour et non adapté aux besoins spécifiques de son utilisateur.

Le TB classique fournissant des données purement financières, les entreprises se trouvent handicapées. Aujourd'hui, la performance est perçue comme multidimensionnelle et il est vital pour les entreprises de se doter d'outils leur permettant d'apprécier toutes les dimensions de leur performance en lien avec leur stratégie. Les entreprises doivent arriver à se faire une idée sur la performance perçue par leurs partenaires aussi bien internes qu'externes.

Il devient primordial, pour s'adapter à l'environnement et maintenir sa position sur le marché, de disposer d'outils à même de fournir des données sur des aspects aussi bien tangibles que non, déterminants de la performance future. Car, il n'est pas à démontrer que pour survivre, les entreprises se trouvent désormais dans l'obligation de fonctionner dans une logique d'adaptation perpétuelle. Pour **BOUQUIN (2000)** certaines entreprises disparaissent tout de suite parce qu'elles n'ont pas trouvé les solutions adéquates à leurs problèmes et d'autres qui ont pu les trouver disparaissent ensuite parce qu'elles les croyaient éternelles et n'ont pas cherché à les adapter au fil du temps.

Les auteurs **KAPLAN** et **NORTON**, pour répondre à ce besoin crucial des entreprises, ont préconisé un nouvel outil, à savoir le tableau de bord prospectif.

1.5 Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard

Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard (BSC) a été initié aux Etats-Unis, au début de la décennie 1990, par les auteurs **KAPLAN** et **NORTON**, dans le but de doter les organisations d'un outil de pilotage adapté à la situation de l'environnement actuel. Qu'est ce que le BSC ? Pourquoi un BSC ? Quelles sont ses caractéristiques ?

1.5.1 Définition du balanced scorecard

Les précurseurs du tableau de bord prospectif ou balanced scorecard (BSC), les professeurs **KAPLAN & NORTON (1992 : 125)**, présentent le BSC comme *“a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance”*.

Contrairement aux outils classiques utilisés pour le pilotage des organisations, le BSC intègre la stratégie et ne se limite pas aux aspects financiers, il contient des indicateurs non financiers, qui reflètent la contribution des autres dimensions, non financières, à l'atteinte de la performance globale de l'entreprise.

Le BSC est «un système de gestion de la performance stratégique qui relie la performance à la stratégie à l'aide d'un ensemble multidimensionnel d'indicateurs de la performance financiers et non financiers. Il vise une meilleure compréhension des liens de causalité au sein des organisations et des leviers qui peuvent servir à améliorer la gouvernance d'entreprise » (DYE, 2006).

Le BSC est un « système qui traduit la vision et la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de rendement connexes. Il englobe des indicateurs de résultat (indicateurs retardés), de même que les inducteurs de ces indicateurs (indicateurs avancés) » (WEINSTEIN & CASTELLANO, 2006).

BOUIN (2004) décrit le BSC comme un système de mesure performant (permettant de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats financiers) et équilibré (déclinant la stratégie de l'entreprise en quatre perspectives : finance, clients, processus interne, apprentissage et croissance).

Le BSC apparaît comme un outil de pilotage stratégique, mettant en évidence les facteurs clés de succès de l'entreprise en relation avec la stratégie en place et les liens de causalité entre les différentes perspectives (finance, clients, processus interne et apprentissage et croissance). Quels ont été les moteurs du développement du BSC ?

1.5.2 Pourquoi un balanced scorecard ?

Depuis les deux dernières décennies, les entreprises évoluent dans des environnements turbulents caractérisés par un rythme élevé d'innovation dans la conception des produits et services offerts, mais également dans la gestion des relations avec les différents partenaires aussi bien internes qu'externes. Face à cette situation et pour favoriser le pilotage des entreprises, divers procédés et outils de gestion comme l'approche par processus, l'Activity Based Costing, le management par la valeur et le BSC ont vu le jour.

En effet, l'environnement a beaucoup évolué et se trouve, depuis les années 90, particulièrement mobile et imprévisible, pendant que les systèmes de mesure de la performance ont très peu évolué. **LEROY (2001)** estime qu'il est nécessaire, pour les managers, de développer cinq compétences majeures, pour un pilotage réussi de leurs

organisations. Ce sont les capacités d'anticipation, d'innovation, de réaction (prendre les décisions cohérentes avec l'environnement et dans les délais requis), de fédération des énergies humaines, ainsi que de communication et d'intelligence tournée vers l'environnement, les partenaires et le personnel.

Ces compétences, étant nécessaires mais non suffisantes, il était utile de développer un système de définition et de mise en œuvre de la stratégie, pièce maîtresse pour un bon pilotage des organisations.

BOISVERT (2006b) rapporte qu'au cours d'une étude menée au Québec, par la Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires, entre mars et juin 2005, la plupart des dirigeants rencontrés ont parlé de l'élaboration d'une stratégie comme du premier préalable à la performance de l'organisation. Pour tous les répondants, la stratégie est à l'origine de la performance de l'organisation. Ce qui confirme l'idée de **KAPLAN & NORTON (1996)** selon laquelle l'utilisation de systèmes de mesure et de management compatibles avec la stratégie des entreprises est indispensable pour la survie et la prospérité de ces dernières.

Aussi, malgré l'importance de l'aspect financier de la performance (déjà apprécié à partir des outils de pilotage classiques), le besoin de disposer d'informations non financières, traduisant le niveau de la performance à moyen et long termes s'est fait sentir. La performance ne peut plus être appréhendée sur la base de seuls indicateurs financiers, *"managers want a balanced presentation of both financial and operational measures"* (**KAPLAN & NORTON, 1992 : 125**). C'est dans ce contexte que les professeurs **KAPLAN** et **NORTON** ont mené une étude qui a abouti au développement du BSC, qui permet selon **MENDOZA & al. (2002)**, d'avoir une vision plus équilibrée de la performance, et de « rallier les employés autour des objectifs organisationnels et communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation » (**LAWSON & al., 2006**).

Le BSC a ainsi vu le jour pour améliorer la performance des entreprises, en faisant ressortir les données relatives à quatre axes précis et à la stratégie définie, sur les déterminants (matériels et non), de la performance future, pour permettre aux managers d'avoir une vue globale sur leur unité, et de se situer par rapport aux cibles fixées, et vis-à-vis de leurs

partenaires internes et externes. Comparé aux outils classiques de pilotage, le BSC présente des particularités liées à ses caractéristiques.

1.5.3 Les caractéristiques du tableau de bord prospectif

La particularité la plus remarquable du BSC est qu'il fournit à ses utilisateurs, des indicateurs de performance portant sur quatre domaines bien distincts. Ces indicateurs sont liés à travers une chaîne de cause à effet et ont un lien avec la stratégie de l'organisation.

1.5.3.1 Les quatre perspectives du tableau de bord prospectif

Le BSC, tout comme le TB classique fournit des indicateurs reflétant la position de l'entreprise par rapport à ses objectifs. D'après **LONING & al. (2003)** le BSC a été présenté par ses promoteurs comme un outil prospectif et « équilibré » entre :

- des indicateurs situés en amont (*leading indicators*)¹, mesures portant sur les générateurs de performance (*performance drivers*) ;
- et les indicateurs situés en aval (*lagging indicators*)², mesures portant sur les résultats (*current operating performance*).

Sa particularité réside dans le fait que ces indicateurs sont relatifs à quatre domaines précis qui sont liés entre eux. Ce sont les domaines financiers, des clients, des processus internes, de l'apprentissage et de la croissance (**voir Figure 1.3, page 24**). Ces quatre domaines sont à prendre en compte dans le système de management pour l'atteinte du niveau de performance recherché. Car comme nous l'avons souligné plus haut, dans l'environnement actuel des affaires, la performance ne doit plus être perçue comme uniquement financière, mais plutôt multidimensionnelle.

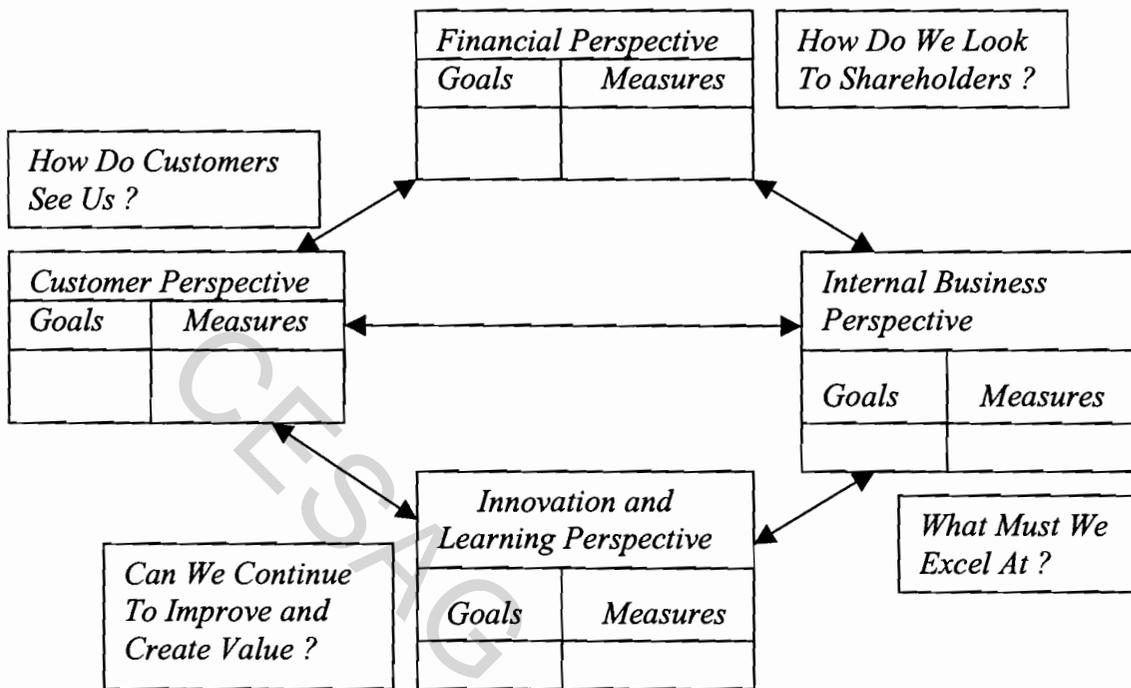
Le BSC permet alors de mesurer la performance sous ses différentes dimensions. Selon **KAPLAN & NORTON (1992 : 126)** "*it provides answers to four basic questions:*

- *how do customers see us? (customer perspective)*
- *what must we excel at ? (internal perspective)*
- *can we continue to improve and create value ? (innovation and learning perspective)*
- *how do we look to shareholders ? (financial perspective)*".

¹ Les indicateurs situés en amont (*leading indicators*) sont encore appelés indicateurs guides

² Les indicateurs situés en aval (*lagging indicators*) sont encore appelés indicateurs témoins

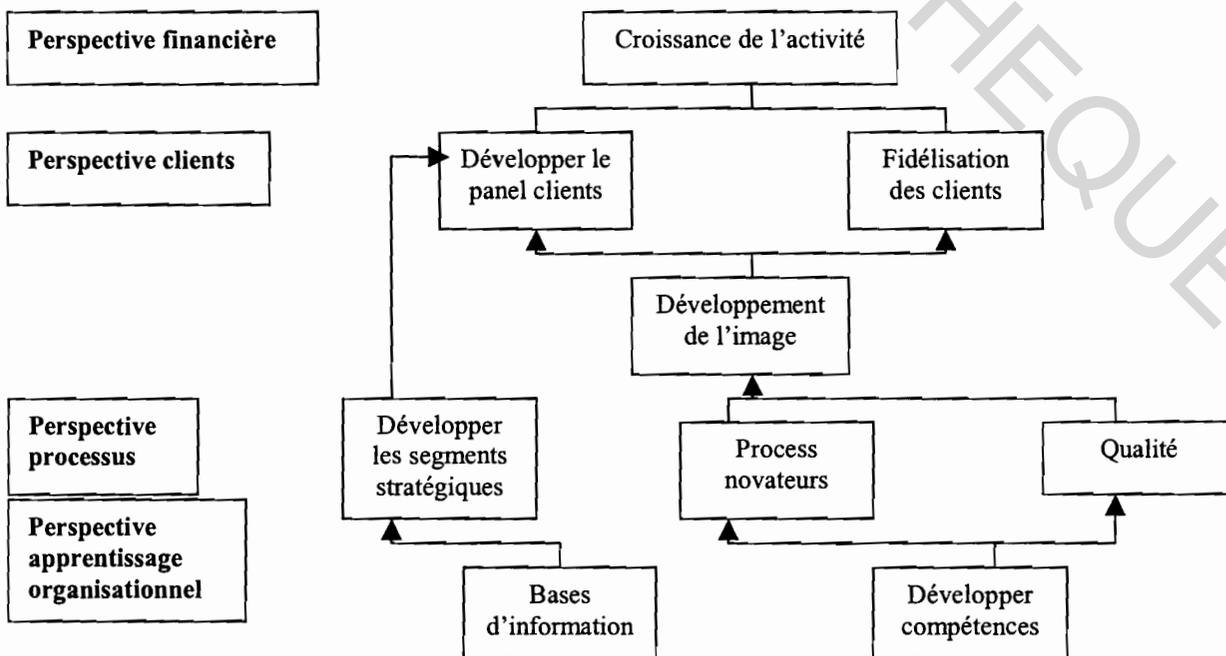
Figure 1.3 : Comment le TBP relie différentes mesures de la performance



Source: KAPLAN & NORTON (1992 : 127)

Les quatre perspectives du BSC sont liées par une chaîne de causalité. En effet, les actions mises en oeuvre par l'organisation dans le cadre des différents axes sont orientées vers sa performance globale financière (voir Figure 1.4, page 25).

Figure 1.4 : La chaîne de causalité



Source : MENDOZA & al. (2002 : 163)

a) *La perspective «Finance»*

La perspective financière représente les objectifs à long terme de l'entreprise. Elle « sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du BSC » (KAPLAN & NORTON, 1998 : 61). Bien que critiqués, les indicateurs financiers demeurent incontournables, car la finalité de toute activité lucrative reste la performance financière. Les objectifs financiers à atteindre, qui varieront en fonction des phases du cycle de vie des produits (croissance, maintien, récolte), détermineront les actions à mettre en œuvre dans le cadre des autres axes. Le BSC faisant un lien avec la stratégie, les indicateurs tiendront compte des objectifs financiers de la stratégie. Ces derniers, d'après KAPLAN & NORTON (1998), sont : la croissance et la diversification du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, de même que la stratégie de l'utilisation de l'actif et d'investissement.

Ces indicateurs détermineront si les choix stratégiques opérés contribuent à l'amélioration du résultat financier.

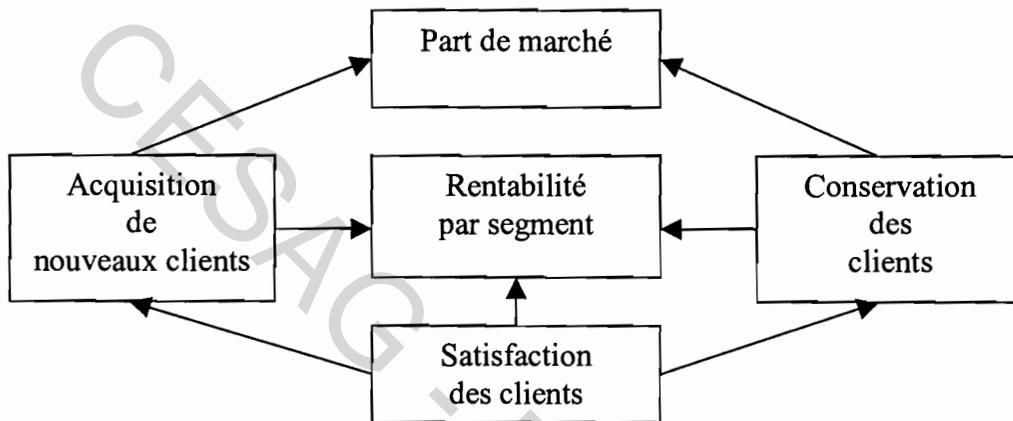
b) *La perspective « Clients »*

Pour bien se positionner et maintenir sa place sur le marché, la priorité pour une entreprise du 21^{ème} siècle doit être la satisfaction du client. L'axe « Clients » du BSC permet de faire ressortir les indicateurs relatifs aux clients, en fonction des segments de marché sur lesquels l'entreprise aura choisi d'intervenir, dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie. Ces indicateurs ressortent la position de l'entreprise par rapport à ses clients et aussi les besoins et les attentes de ces derniers. Selon KAPLAN et NORTON (1998), les indicateurs généralement rencontrés dans les entreprises portent sur la part de marché, la conservation de la clientèle, la conquête de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment.

Ces indicateurs, comme l'illustre la **Figure 1.5 (page 26)**, sont liés car « la satisfaction du client permet tout à la fois de conserver les clients existants, d'assurer la rentabilité par segment et d'acquérir de nouveaux clients ; le maintien des clients existants et le développement de nouveaux marchés conditionnent la rentabilité et la part de marché » (MENDOZA & al., 2002 : 157).

Avec l'axe « Clients » du BSC, les managers peuvent arriver à mesurer leur performance auprès des clients, non seulement à travers leur appréciation des produits et services offerts, mais également par la perception que ces clients ont des relations entretenues avec leur fournisseur, et l'image que celui-ci véhicule.

Figure 1.5 : Les indicateurs clés de l'axe « clients »



Source : KAPLAN & NORTON (1998 : 84)

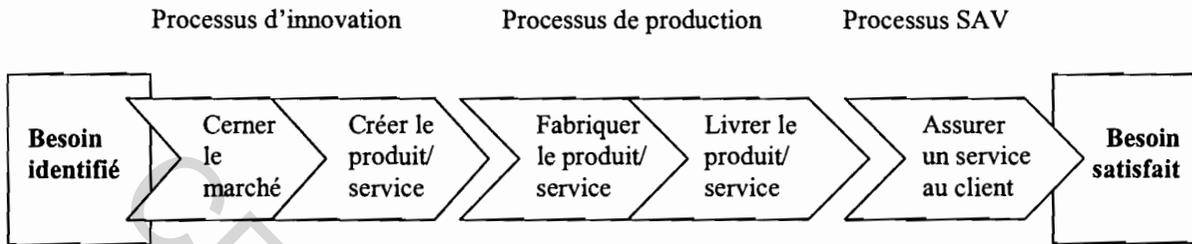
c) *La perspective « Processus internes »*

“Customer-based measures are important, but they must be translated into measures of what the company must do internally to meet its customers’ expectations” (KAPLAN & NORTON, 2002 : 132). En effet, la satisfaction des clients dépend étroitement des processus internes de l’entreprise, qui sont à l’origine de la création des biens et services offerts. De ce fait, les managers commencent par identifier les processus internes essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires, pour ensuite choisir les indicateurs relatifs à ceux-ci. Pour (GIRAUD & al., 2003), ces indicateurs orientent l’entreprise dans le pilotage de la qualité de ses processus internes.

L’entreprise pourra alors déterminer les processus sur lesquels il est primordial de mettre l’accent, pour couvrir les besoins des clients et des actionnaires, en vue d’assurer un bon niveau de performance future. L’ensemble des processus doit être pris en compte avec un accent particulier sur les processus d’innovation, de production et de service après vente, pour partir de l’identification du besoin à sa satisfaction (voir Figure 1.6, page 27). Les managers

devront à travers les indicateurs choisis, évaluer les coûts, les délais et la qualité de leurs processus internes, valeurs auxquelles les clients sont généralement sensibles.

Figure 1.6 : L'axe « Processus internes »



Source : KAPLAN & NORTON (1998 : 113)

d) La perspective « Apprentissage organisationnel et croissance »

Sur la base des objectifs définis au niveau des trois premiers axes, l'entreprise sera en mesure d'identifier les domaines qu'elle doit améliorer pour accroître sa performance. Pour les initiateurs du BSC, trois composantes sont à cerner dans l'apprentissage organisationnel : le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'information, puis la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

Les indicateurs de la perspective « Apprentissage organisationnel et croissance » montrent « dans quelle mesure l'entreprise est préparée à relever les défis de l'avenir grâce à ses actifs organisationnels et humains » (DYE, 2006). Selon KAPLAN & NORTON (1998), ils portent généralement sur la satisfaction, la fidélisation et la productivité des salariés.

Il ressort que la logique du BSC est « le pilotage du changement et des progrès et doit permettre l'amélioration des processus internes qui, eux-mêmes, apporteront satisfaction aux clients et aux actionnaires » (MYKITA & TUSZYNSKI, 2002 : 181).

L'utilité du BSC pour les managers d'aujourd'hui n'est pas à démontrer. Selon BOUIN (2004), le BSC permet de :

- communiquer et faire vivre la vision stratégique de l'entreprise ;
- focaliser toutes les forces de l'entreprise sur la création de valeur équilibrée ;

- développer une culture de l'entreprise autour de résultats financiers et non ;
- associer un management par les résultats (actionnaires, clients) à un management par les moyens (processus, arbitrage) ;
- déployer les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels (performance) et en plan d'actions (pilotage) ;
- anticiper sur les changements et progrès nécessaires pour maintenir la compétitivité de l'entreprise ;
- fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet collectif et ambitieux.

Tableau 1.1 : Les quatre perspectives du balanced scorecard

Perspectives	Financière	Clients	Processus Internes	Apprentissage organisationnel
Préoccupations	Que faut-il apporter aux actionnaires ?	Que faut-il apporter aux clients ?	Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?	Comment piloter le changement et l'amélioration ?

Source : nous-mêmes à partir de GIRAUD & al. (2003)

Outre le choix des indicateurs de performance en fonction des quatre perspectives financière, clients, processus internes puis apprentissage et croissance, le lien que le BSC fait avec la stratégie constitue également une grande innovation dans cet outil de pilotage.

1.5.3.2 Le lien du tableau de bord prospectif avec la stratégie

Depuis sa naissance, l'utilisation du BSC a considérablement évolué. D'un outil de mesure de performance globale au départ, il est devenu pour certaines organisations un véritable système de gestion stratégique.

GRAPIN & JOSSERAND (2003), estiment que le BSC est plus un programme de changement qu'un outil de contrôle et que son premier but est de conduire à une bonne articulation de la gestion quotidienne de l'organisation à sa stratégie. Alors, les indicateurs choisis dans le cadre de l'élaboration du BSC, tout en représentant les quatre perspectives

évoquées plus haut, doivent avoir un lien et être conformes à la stratégie. Le BSC doit servir à traduire la stratégie, à la communiquer et à la clarifier.

La mise en œuvre de cette gestion stratégique conduit à la création d'une « organisation orientée stratégie », dans laquelle tous les processus majeurs de gestion sont canalisés vers la stratégie. Selon **KAPLAN & NORTON (2001)**, le respect de cinq principes clés est à la base de la réussite de cette démarche :

- a) *Traduire la stratégie en termes opérationnels* : par l'élaboration de cartes stratégiques et de BSC. La carte stratégique sert à décrire la stratégie en présentant le processus qui conduit à la transformation d'actifs immatériels en résultats financiers, par des relations de cause à effet.
- b) *Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie* : en mettant en adéquation et en reliant entre eux les stratégies et les TB des différentes unités de l'organisation pour la poursuite d'objectifs globaux communs.
- c) *Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous* : en sensibilisant le personnel à la stratégie, en définissant des objectifs individuels ou par équipe et en liant les récompenses au BSC. Les employés se retrouvent plus motivés et intègrent la stratégie dans leurs actions quotidiennes car ils la connaissent et la comprennent.
- d) *Transformer la stratégie en un processus continu* : en reliant la stratégie au processus budgétaire et en prévoyant le retour d'informations et l'apprentissage. Il s'agit pour le second point, de créer un cadre de discussion et d'échange sur la stratégie.
- e) « *Mobiliser le changement* » grâce au *leadership des dirigeants* : en s'appropriant le projet et en s'engageant de façon active, l'équipe dirigeante est plus apte à mobiliser le personnel autour de la stratégie et du processus de changement qui, bien que difficile à mettre en place, s'impose aux organisations.

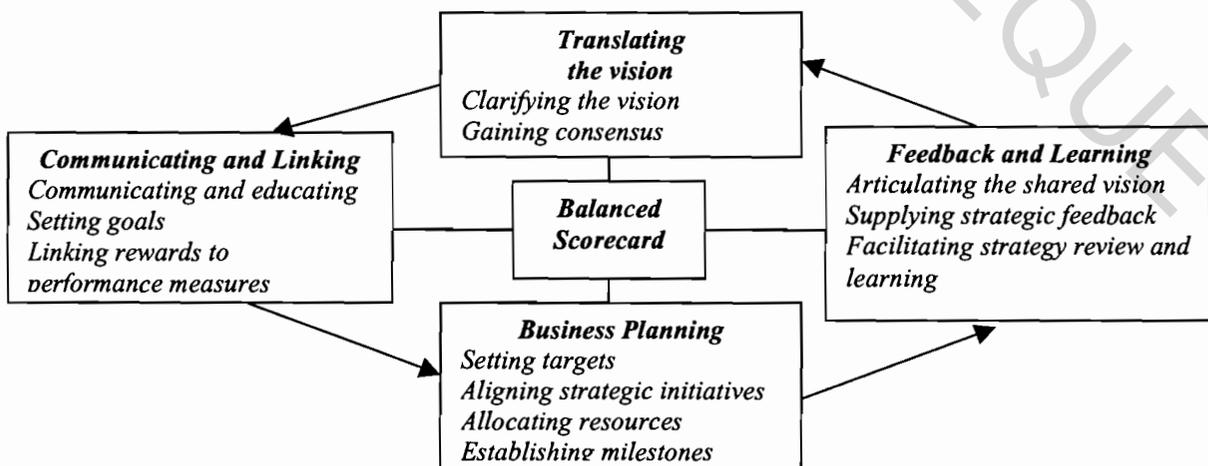
Utilisé sous forme de système de gestion stratégique, le BSC «intègre quatre nouveaux processus de gestion qui permettent aux gestionnaires d'associer les objectifs stratégiques à long terme aux mesures à court terme » (**WEINSTEIN & CASTELLANO, 2006**).

Pour **KAPLAN & NORTON (1996)** ces nouveaux processus (voir **Figure 1.7, ci-dessous**) sont :

- « *translating the vision* » : aide l'organisation à créer un consensus autour de sa vision et de sa stratégie ;
- « *communicating and linking* » : facilite la présentation et la compréhension de la stratégie à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, et sert à la relier aux objectifs départementaux et individuels à définir ;
- « *integrating business planning* » : simplifie l'intégration des plans d'activités et financier de sorte à s'aligner à la stratégie et atteindre les objectifs fixés ;
- « *making feedback and learning* » : donne à l'organisation la possibilité de procéder à un apprentissage stratégique en évaluant sa stratégie en rapport avec sa performance.

La gestion stratégique à partir du BSC conduit ainsi à une déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise au niveau opérationnel. Ce style de management permet à chaque employé d'apprécier sa contribution à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation et de mesurer progressivement ses performances. Il pourra alors apporter des ajustements si ses attributions le lui permettent, ou dans le cas contraire, faire des propositions au niveau hiérarchique supérieur.

Figure 1.7 : Gestion stratégique par le tableau de bord prospectif : quatre processus



Source : KAPLAN & NORTON (1996 : 187)

CONCLUSION

Pour répondre aux nouveaux besoins des organisations, le contrôle de gestion est devenu, par son approche dite « renouvelée », une discipline tournée vers l'appréciation globale et multidimensionnelle de la performance. Il permet désormais aux managers de prendre des décisions adéquates et cohérentes avec la célérité imposée par l'environnement actuel.

Cette mutation a nécessité de nouveaux outils de pilotage. C'est ainsi que le BSC a vu le jour. Cet outil apporte au système de management les aptitudes nécessaires à un pilotage efficace et efficient pour mener les entreprises « à bon port ». Il permet aux managers d'adapter leur système de management à leur stratégie, puis d'apprécier leur performance globale à travers les axes financiers, clients, processus internes, et apprentissage et croissance. Il est devenu un outil incontournable de management pour les organisations du 21^{ème} siècle.

La particularité du BSC réside, entre autres, dans sa conception. Cette dernière, objet du prochain chapitre, est soumise à des conditions préalables particulières et respecte un certain nombre d'étapes.

Chapitre 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

INTRODUCTION

En dehors de son contenu, la particularité du balanced scorecard (BSC) réside également dans la démarche de sa conception. La réussite de l'implantation d'un système de BSC dans une organisation dépend énormément de la démarche adoptée dans le cadre de son élaboration et de l'état de l'environnement concerné.

Plusieurs démarches et des modèles types de BSC ou d'indicateurs ont été proposés. Mais il convient de faire des choix adaptés à la structure concernée et d'élaborer un BSC « sur mesure ». Le respect de certaines conditions et exigences est nécessaire et facilite la conception et à la mise en oeuvre d'un système de BSC.

Dans ce chapitre nous présenterons les conditions nécessaires au succès de la réalisation et de la mise en oeuvre d'un BSC et la démarche que nous avons retenue dans le cadre de notre mémoire, et qui est la synthèse de plusieurs démarches recensées dans la littérature.

2.1 Les conditions et exigences pour le succès d'un BSC

Certaines conditions et exigences constituent des facteurs de réussite à la conception et à la mise en oeuvre d'un BSC. Il est important de les réunir pour l'obtention d'un bon BSC et faciliter son utilisation au sein de l'unité pour laquelle il a été conçu.

VOYER (1999 : 160) souligne que « les difficultés éprouvées dans les expériences tentées jusqu'à ce jour sont en général de trois ordres : 1) l'organisation et sa gestion, 2) les gestionnaires et leurs préoccupations et 3) la gestion du projet de réalisation ». Pour ce faire, les conditions et exigences suivantes doivent être remplies :

- a) l'organisation doit être prête et suffisamment mature ;
- b) la gestion et les systèmes de gestion doivent être suffisamment articulés ;

- c) les divers intervenants et les utilisateurs doivent être mûrs ;
- d) l'on doit avoir une vision claire et partagée du projet et savoir dans quoi on s'embarque ;
- e) les ressources nécessaires doivent être rendues disponibles.

GRAPIN & JOSSERAND (2003) ont recensé à partir d'études de cas portant sur treize entreprises ayant expérimentées le BSC, les facteurs clés de succès suivants :

- a) *L'appropriation de la démarche* par l'intégration de l'objectif d'appropriation dès le lancement de la démarche. Cette dernière sera progressive, avec l'utilisation d'unités ou de zones pilotes, l'implication des destinataires et une large communication sur le projet et sa progression.
- b) *Un dispositif assurant l'impact des BSC* : la qualité de l'engagement de la Direction Générale de l'organisation et de la composition de l'équipe chargée du projet est un élément déterminant de l'impact de l'introduction du BSC.
- c) *La qualité des indicateurs* : pour obtenir un BSC de qualité, il est essentiel de procéder à la validation des liens causaux qui structurent le BSC, de choisir des indicateurs spécifiques aux différentes unités, de recueillir les commentaires des destinataires afin d'intégrer les modifications requises et d'adapter régulièrement (sur une base annuelle) les indicateurs retenus aux différents niveaux, pour assurer la pérennité et la pertinence de l'outil.

Il apparaît que certains pièges sont à éviter pour la réussite du projet de conception et d'implantation du BSC. **KAPLAN & NORTON (2001)** en ont présentés un certain nombre relatifs aux problèmes de transition, aux échecs de conception et aux échecs de processus.

- a) *Les problèmes de transition* : il arrive que des problèmes surviennent lorsque l'équipe de direction de l'entreprise change. En effet, une nouvelle équipe de direction peut adopter un style de management ou se fixer des objectifs (tels que la réduction des coûts ou le *downsizing*) pour lesquels le BSC peut ne pas être considéré comme l'outil de pilotage idéal, il est alors abandonné.

- b) *Les échecs de conception* : ils surviennent lorsque le BSC contient trop peu ou trop d'indicateurs ou lorsqu'il n'y a pas de coordination globale et de liaison entre les différentes unités de l'organisation et que ces dernières ne sont pas en adéquation avec la stratégie globale retenue.
- c) *Les échecs de processus* : les causes les plus communes d'échec d'application du BSC sont liées à des mauvais processus de l'organisation plutôt qu'à une conception médiocre de l'outil. Ce sont par exemple : le manque d'engagement de la part de la direction, un processus de développement trop long, le traitement du tableau de bord comme un processus systématique plutôt qu'un système de gestion et l'introduction du tableau de bord uniquement pour la rémunération.

En résumé, il ressort que, pour la réussite d'un projet de BSC, il faut que :

- l'entreprise concernée soit « orientée stratégie » avec un management participatif ;
- tout le personnel accepte le projet et soit impliqué dans sa réalisation ;
- le BSC soit considéré comme un élément permanent et non ponctuel ;
- le système d'information de gestion soit de bonne qualité ;
- les ressources nécessaires (technologiques, financières, humaines) soient disponibles.

Le respect des conditions et exigences présentées ci-dessus est nécessaire mais pas suffisant pour un BSC réussi. Le projet doit être réalisé suivant une démarche précise et adaptée.

2.2 La démarche de conception d'un balanced scorecard

Aucune démarche type ne s'impose à des concepteurs de BSC. Plusieurs procédés peuvent être utilisés pour l'obtention d'un outil de qualité. Dans le cadre de la présente étude, nous avons retenu cinq démarches d'auteurs différents (voir **Tableau 2.1, page 35**) :

- la démarche proposée par KAPLAN & NORTON (1998) ;
- la démarche développée par VOYER (1999) ;
- la démarche GIMSI élaborée par FERNANDEZ (2000) ;
- la démarche JANUS énoncée par SELMER (2003) ;
- la démarche OVAR présentée par LONING & al. (2003).

Tableau 2.1 : Les cinq démarches de conception du TB retenues

	KAPLAN & NORTON (1998)	OYER (1999)	FERNANDEZ (2000) Démarche GIMSI	SELMER (2003) Démarche JANUS	LONING & al. (2003) Démarche OVAR
E T A P E S	<ol style="list-style-type: none"> 1) Définir l'architecture de mesure 2) Générer un consensus sur les objectifs stratégiques 3) Sélectionner et concevoir des mesures 4) Etablir le plan de mise en œuvre 	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'organisation du projet TB 2) L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs 3) Le design des indicateurs et du TB : les paramètres et la représentation visuelle 4) L'informatisation et la réalisation du système de production de TB 5) La mise en œuvre du TB 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identification de l'environnement de l'entreprise 2) Identification de l'entreprise 3) Définition des objectifs 4) Construction du TB 5) Choix des indicateurs 6) Collecte des informations 7) Construction du système de TB 8) Choix des progiciels 9) Intégration et déploiement de la solution 10) Audit du système 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jalonner toutes les étapes du projet 2) Justifier d'un cadre pour l'action 3) Analyser les besoins des utilisateurs 4) Architecturer le réseau de TB 5) Normaliser les différentes mesures de la performance 6) Normer les liens entre performance et pilotage 7) Unifier les modes de représentation 8) Utiliser un système informatique adapté 9) Structurer la mise en œuvre du TB 10) Situer le TB au cœur du management 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Etablissement de la grille objectifs/variables d'action 2) Attribution des responsabilités 3) Choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles 4) Mise en forme des TB

Source : KAPLAN & NORTON (1998), VOYER (1999), FERNANDEZ (2000), SELMER (2003) et LONING & al. (2003)

Une synthèse des démarches a été faite pour obtenir la démarche finale composée de dix étapes, appliquée dans la partie pratique de notre étude (voir **Tableau 2.2, ci - dessous**).

Tableau 2.2 : Démarche de synthèse pour la conception et la mise en œuvre d'un BSC

N°	Etapes	Auteurs	Objectifs
1	Identifier l'environnement de l'entreprise	FERNANDEZ (2000)	Analyser l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise afin de déterminer le périmètre et la portée du projet
2	Jalonner toutes les étapes du projet	SELMER (2003)	Déterminer les grandes orientations du projet Mettre en place une gestion du projet
3	Analyser les structures de l'entreprise ³	FERNANDEZ (2000)	Identifier les processus, les activités et les acteurs concernés
4	Analyser les besoins des utilisateurs	SELMER (2003)	Recenser les objectifs et les besoins en informations des utilisateurs Analyser la cohérence avec la stratégie
5	Etablir une grille objectifs/ variables d'action	LONING & al. (2003)	Faire ressortir les variables d'action pour chaque objectif
6	Sélectionner les indicateurs ⁴	KAPLAN & NORTON (1998), LONING & al. (2003)	Choisir les indicateurs relatifs aux quatre axes et les confronter aux données disponibles Choisir les mesures pour chaque indicateur Définir un référentiel (des cibles à atteindre) Identifier les sources d'information
7	Déterminer le design des indicateurs et du TB	VOYER (1999)	Déterminer la représentation visuelle des indicateurs Elaborer une maquette
8	Informatiser et réaliser le système de production du TB	VOYER (1999)	Créer un cadre informatique de production Du TB
9	Etablir le plan de mise en œuvre	KAPLAN & NORTON (1998)	Préciser les liaisons entre les mesures et les bases de données Elaborer un programme de communication du TBP et de son intégration au système de management Développer un système d'information pour appuyer le TBP
10	Mettre en œuvre le BSC	VOYER (1999)	Implanter le TB et l'intégrer à la gestion Gérer le changement organisationnel et technologique Valider et ajuster périodiquement le TB

Source : nous mêmes à partir de KAPLAN & NORTON (1998), VOYER (1999),
FERNANDEZ (2000), SELMER (2003) et LONING & al. (2003)

³ FERNANDEZ (2000) a intitulé cette étape « Identification de l'entreprise »

⁴ KAPLAN & NORTON (1998) ont intitulé cette étape « Sélectionner et concevoir des mesures » et LONING & al. (2003) « Indicateurs : choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles »

Certaines des démarches recensées concernent précisément le BSC pendant que d'autres sont relatives au TB de façon générale. D'où l'utilisation, dans notre description de la démarche, des termes « tableau de bord » (TB), « balanced scorecard » (BSC) ou « tableau de bord prospectif » (TBP) selon l'auteur. Chacune de ces démarches est spécifique dans le choix, le contenu et l'agencement des différentes étapes de conception du TB. Une présentation du contenu des différentes étapes de chacune des démarches sera faite en annexe du présent document (**Annexe n° 1, page 125**).

La connaissance de l'entreprise et de son environnement est dispensable et déterminante au bon déroulement du projet. D'où le choix de consacrer la première étape à cette tâche.

2.2.1 Etape 1 : identifier l'environnement de l'entreprise

Cette étape consiste à mieux appréhender l'entreprise en prenant connaissance de son environnement. **FERNANDEZ (2000)** propose à cette étape de se pencher sur le positionnement de l'entreprise dans son environnement et sa stratégie. Cela se fera à travers l'étude d'une part de l'entreprise et son marché (la clientèle, la concurrence, l'environnement, les produits, les fournisseurs et partenaires) et d'autre part des ressources et de la politique de l'entreprise, en passant en revue le niveau d'équipement, le poids de la culture et la stratégie de l'entreprise.

La stratégie et le système d'information de l'entreprise occupent une place prépondérante dans le système de pilotage, d'où l'importance de leur analyse pour la conception du BSC.

Dans le cadre de l'analyse de la stratégie, il s'agira de voir comment l'entreprise envisage son devenir. Cette donnée devant entre autres, guider le choix des indicateurs à porter dans le BSC. **POTER**⁵ a identifié quatre types de stratégie basés sur la réduction des coûts ou sur une offre différenciée selon une cible large ou étroite. **FERNANDEZ (2000)** estime que le système de BSC est indiqué dans les stratégies de différenciation pendant que le système de reporting classique est suffisant pour des stratégies de réduction de coûts.

⁵ FERNANDEZ (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs* 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, page 170

Dans le cadre de l'analyse de la stratégie, la démarche SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) permettra d'examiner les opportunités et les menaces de l'environnement externe puis de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Il s'en suivra une appréciation de la cohérence des choix stratégiques avec les éléments identifiés. A cet effet, une réflexion pourra être menée sur le potentiel de l'entreprise, de même que sur la dynamique concurrentielle. **DERRAY & LUSSEAULT (2001)** présentent des outils pouvant servir à l'appréciation de cette dernière :

- le PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) pour l'évaluation du positionnement stratégique de l'entreprise ;
- les matrices BCG (*Boston Consulting Group*), MacKinsey et ADL (Arthur D. Little) qui servent à estimer la valeur de chacun des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise et sa position concurrentielle.

Selon **CHARRON & SEPARI (2001)** le système d'information représente l'ensemble des méthodes de traitement d'information et des moyens matériels et humains utilisés au sein d'une organisation. Il doit aider avant (préparation de la décision), pendant (simulation des options) et après (communication de la décision et contrôle de son exécution) la prise de décision. Sa performance et sa pertinence ne sont pas intrinsèques, mais plutôt fonction des besoins des concepteurs et des utilisateurs. Son analyse devra alors aboutir à l'appréciation de la cohérence entre le système d'information existant et les besoins en information des utilisateurs. Une analyse technique du système (collecte, saisie, transformation, stockage, diffusion) et une analyse du processus de traitement de l'information seront bénéfiques.

Dans cette phase du processus de conception, **BOIX & FEMINIER (2004)** relèvent l'importance de l'identification des missions de l'entreprise et des évolutions de son contexte. Pour ces auteurs, les difficultés rencontrées par certains managers sont dues à la perte de vue des finalités et des raisons d'être de leurs structures. De plus, les évolutions du contexte ayant des conséquences sur le développement des entreprises, il est primordial d'en prendre connaissance afin de pouvoir les suivre.

Cette étude de l'entreprise et de son environnement aboutira à la définition de la portée et du périmètre de l'étude ; à la mesure de l'engagement de la direction et du degré de coopération du personnel dans l'exécution du projet et ainsi à l'appréciation du niveau de difficulté (complexité externe et interne) de réalisation du projet. Le projet peut ensuite être organisé de façon adéquate.

2.2.2 Etape 2 : jalonner toutes les étapes du projet

Cette étape porte sur l'organisation concrète du projet. Pour SELMER (2003), il s'agit de déterminer les grandes orientations du projet et de mettre en place une gestion de ce dernier. La participation de la direction de l'entreprise est primordiale.

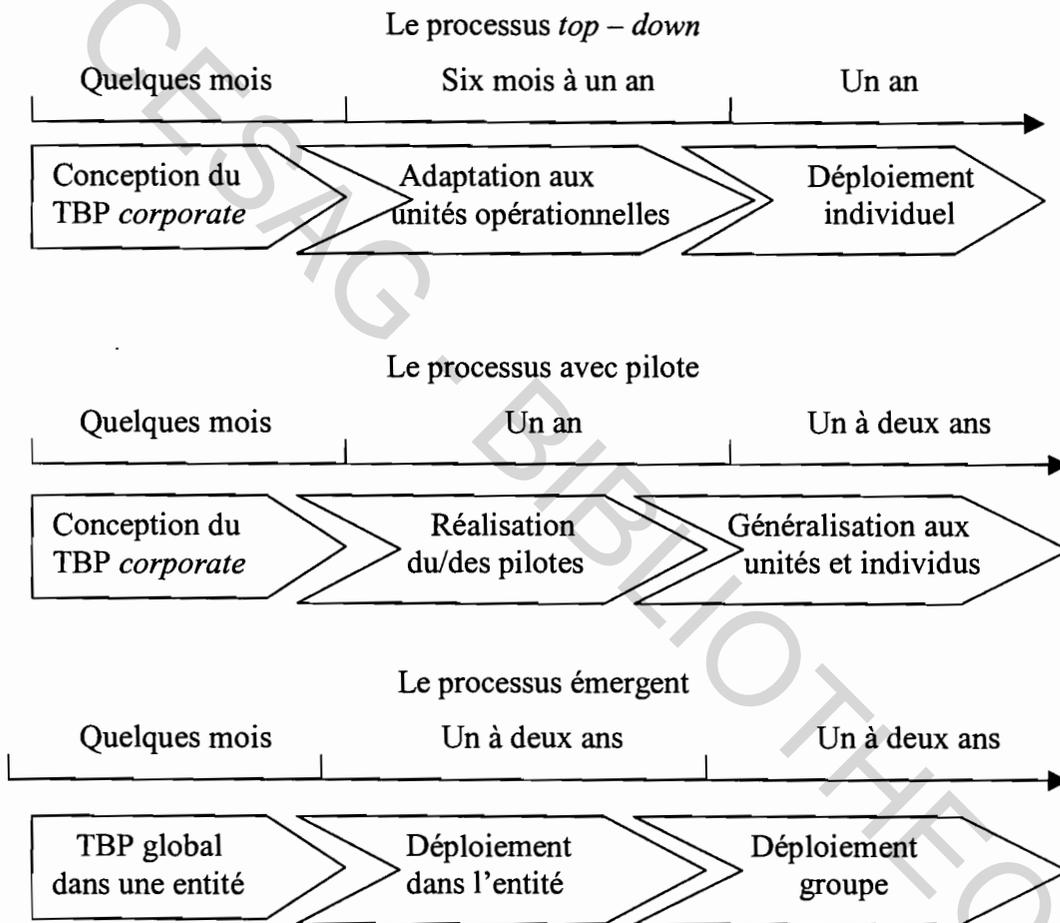
- Déterminer les grandes orientations du projet : le TB pouvant être utilisé pour diverses finalités (par exemple maîtrise de l'entreprise ou amélioration de la qualité du management ou encore traduction des objectifs stratégiques et suivi des facteurs clés de succès), l'équipe dirigeante devra définir avec exactitude la nature de l'outil qu'elle souhaite mettre en place.
- Mettre en place une gestion du projet : à cet effet des aspects organisationnels, méthodologiques et comportementaux seront concernés. En effet, il s'agit de constituer l'équipe chargée du projet, de définir la démarche de mise en œuvre et de prévoir un plan de communication, tout en sensibilisant les futurs utilisateurs.

GRAPIN & JOSSERAND (2003) présentent trois types différents de processus de déploiement du TBP. L'équipe dirigeante devra choisir entre le processus *top - down*, le processus avec pilote et le processus émergent (voir Figure 2.1, page 40).

- a) Le processus *top - down* : il consiste en la conception d'un TBP au niveau global de l'entreprise, suivi d'une adaptation de ce dernier aux unités opérationnelles avant un éventuel déploiement individuel.
- b) Le processus avec pilote : il s'agit de concevoir dans un premier temps un TBP global qui sera déployé sur une ou des unités pilotes, pour ensuite être généralisé aux autres unités ainsi qu'aux individus.

- c) Le processus émergent : la démarche de conception du TBP est initiée par une entité d'un groupe qui adopte une méthode (*top – down* ou avec pilote), conçoit et déploie le TBP au sein de son unité avant généralisation au niveau du groupe.

Figure 2.1 : Processus de déploiement du TBP



Source : GRAPIN & JOSSERAND (2003)

Une fois que l'organisation concrète du projet a été mise en place, le concepteur du BSC peut procéder à l'analyse des structures de l'entreprise.

2.2.3 Etape 3 : analyser les structures de l'entreprise

L'analyse des structures de l'entreprise contribue à renforcer la prise de connaissance de cette dernière. Pour ARNAUD & al. (2001), elle « permet d'aller au-delà des apparences

et s'efforce d'identifier la réalité des responsabilités de chacun, ainsi que des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les individus ».

Pour analyser les structures de l'entreprise, **FERNANDEZ (2000)** préconise d'adopter une démarche transversale en recensant les métiers, les processus et les activités de l'entreprise. Il estime que cette approche met en avant la finalité de l'entreprise souvent exprimée dans sa relation avec le client et la replace dans sa dimension dynamique contrairement à l'approche classique par fonction qui ne reflète qu'une image statique. Le concepteur du BSC pourra ainsi :

- identifier les processus et activités « critiques », selon les objectifs et les finalités du projet fixés au départ, qui seront les cibles du système de mesure à mettre en place ; **SELMER (2003 : 63)** soutient cette idée en soulignant que « le rapprochement de la cartographie des processus avec les enjeux et les objectifs de l'entreprise autorisera de choisir les processus clés sur lesquels elle agira » ;
- identifier les acteurs dont dépendent ces processus et ces activités, qui seront les interlocuteurs durant l'exécution du projet ;
- constituer des groupes de travail hétérogènes (concepteurs et utilisateurs) qui seront autonomes (en mesure de valider le travail réalisé) et fédérés (communication permanente entre les groupes de travail et le groupe de pilotage).

Pour **DERRAY & LUSSEAULT (2001)**, le métier d'une entreprise est fondé sur son savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise, et se manifestant par une maîtrise distinctive pouvant porter sur les coûts, sur une fonction ou sur la culture. Ils soutiennent que les choix stratégiques devront être formulés en tenant compte des spécificités de chacun des métiers de l'entreprise exprimés en termes de compétence.

LONING & al. (2003 : 53), définissent le processus comme étant « un enchaînement d'activités qui concourent à la création d'un bien ou d'un service, lequel peut être destiné à un client final ou à d'autres services ou processus de l'entreprise ». Ils défendent l'idée selon laquelle l'activité de l'entreprise est transversale car le bien (ou le service) produit au sein de l'entreprise traverse ses différents services. La capacité de l'entreprise à bien gérer ses activités (qui concourent à la production de biens ou de services) détermine alors sa

performance. D'où l'apport incontestable de l'approche par processus dans les systèmes de mesure de la performance.

Cette étape achevée, le concepteur a une meilleure connaissance de la structure et peut procéder à l'analyse des besoins des utilisateurs.

2.2.4 Etape 4 : analyser les besoins des utilisateurs

Le TB étant destiné aux utilisateurs, il est primordial de recueillir leurs besoins et attentes, et d'en tenir compte pour l'élaboration d'un outil adapté, utile et utilisable.

En vue d'une bonne analyse des besoins des utilisateurs, **SELMER (2003)** recommande de commencer par un séminaire de lancement avant de recenser les besoins des utilisateurs.

- *Le séminaire de lancement* : il constituera le cadre de lancement du projet. Il réunira les utilisateurs concernés avec un objet double : exposer les principes généraux de gestion et les avantages du TB aux utilisateurs, tout en explorant les actions les plus économiques à entreprendre, puis expliquer aux utilisateurs ce qui est attendu d'eux pour la définition de leurs objectifs et de leurs TB. La Direction Générale rappellera les principaux objectifs de l'entreprise pour que chaque utilisateur ait une bonne connaissance de la stratégie et de sa contribution personnelle à l'atteinte de ces objectifs.
- *Le recensement des besoins des utilisateurs* : un diagnostic du système de TB éventuel sera effectué pour relever ses faiblesses et tenter d'y pallier dans la mise en œuvre du projet en cours. Les éléments clés à mesurer, les objectifs et l'ensemble des informations (internes et externes à son service) nécessaires pour la conduite de leurs activités seront déterminés par les responsables. Le contrôleur de gestion sera appelé à élaborer des documents de travail pour le recueil des données. L'équipe projet validera la cohérence des propositions en s'assurant qu'elles reflètent bien la stratégie et constituent l'information essentielle dont les responsables doivent disposer, avant de les soumettre à l'approbation de la Direction Générale.

Pour **BOIX & FEMINIER (2004)** la définition des objectifs doit intégrer les éléments suivants : nature, mesure (niveau de performance en termes de critères de volumes, coûts, délais...), échéance et variation (plage de tolérance acceptée). Pour cela, ils proposent une démarche en deux étapes :

- *formuler les objectifs possibles* en mettant en œuvre une grande créativité (recours à un *brainstorming* par exemple) en privilégiant la quantité à la qualité ;
- *choisir et reformuler l'objectif* après un travail d'élimination et de précision en vue de retenir les objectifs définitifs qui seront rapprochés des axes stratégiques pour valider leur cohérence.

BESCOS & al. (1997) recommandent d'identifier les objectifs par « Domaine d'activité Stratégique » (D.A.S.). Ils définissent ce dernier comme étant un regroupement de produits ou de services qui mettent en jeu « les mêmes compétences, qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et qui ont des concurrents identiques »⁶. Il concerne donc des activités pas forcément homogènes mais qui exploitent une même technologie et obéissent aux mêmes contraintes stratégiques.

Après l'identification des objectifs, la détermination des variables d'action est nécessaire. Elle pourra se faire par l'établissement de la grille objectifs/variables d'action préconisée dans la démarche OVAR.

2.2.5 Etape 5 : établir une grille objectifs/variables d'action

La démarche OVAR présentée par **LONING & al. (2003)** initie l'élaboration d'une grille objectifs/variables d'action (voir **Tableau 2.3, page 44**).

La variable d'action est un élément sur lequel le responsable peut intervenir pour l'atteinte des objectifs fixés. Elle est aussi appelée « facteur clé de succès » (FCS) par certains auteurs comme **MYKITA & TUSZINSKI (2002)**, qui la considèrent comme une compétence à maîtriser (élément de différenciation par rapport à la concurrence) ou une condition à

⁶ Définition donnée par BESCOS & al (1997 : 345), tirée de Stratégor, « Stratégie, structure, décision, identité », InterEditions, Paris, 1988, p. 107

respecter (performance minimale) pour atteindre les objectifs. Pour ces auteurs, l'étape de détection des FCS étant délicate et déterminante pour la qualité du TB à concevoir, elle exige une réflexion approfondie.

MENDOZA & al. (2002) recommandent pour une bonne identification des variables d'action, de s'appuyer largement sur l'expérience des responsables concernés au sein de l'entité. Elles recensent entre autres avantages, l'occasion donnée à ces responsables de s'interroger sur les déterminants essentiels de la réussite de leurs entités et les leviers d'action dont ils disposent.

La grille objectifs/variables d'action fait ressortir les variables d'action pour chacun des objectifs fixés. Cette étape peut s'intégrer à l'étape précédente (Etape 4). En effet, il serait bon que les variables d'action soient déterminées après la définition des objectifs spécifiques mais avant le recensement des éléments clés à mesurer.

Tableau 2.3 : Grille objectifs/variables d'action

Objectifs	Objectif n°1	Objectif n°2	Objectif n°3	Objectif N°4
Variables d'action				
VA n°1	X		X	
VA n°2	X			
VA n°3				→ Ligne vide ?
VA n°4		X		↓
				Colonne vide ?

X : Effet important et direct de la variable d'action sur l'objectif

Source : LONING & al. (2003 : 88)

LONING & al. (2003) décrivent deux méthodes pour l'élaboration de la grille :

- L'une consiste d'abord à déterminer les objectifs, puis à réfléchir, objectif par objectif, aux variables d'action susceptibles de les influencer. Cette méthode résout le problème de confusion entre objectif et variable d'action parfois rencontré chez les responsables.

- L'autre approche implique une réflexion globale du responsable sur ses objectifs et indépendamment sur ses variables d'action. Ensuite objectifs et variables d'action seront « confrontés » dans la grille. L'influence des différentes variables sur les différents objectifs est alors étudiée et une croix est mise aux intersections. Un test de cohérence sera ensuite effectué : une ligne sans croix conduira à une réflexion sur la réalité, la pertinence de la variable d'action ou sur l'omission d'un objectif (de type qualitatif ou difficile à traduire) ; une colonne vide invite les concepteurs à s'interroger sur la réalité de l'objectif ou sur les moyens de le réaliser.

L'identification des variables d'action peut être considérée comme une étape préparatoire à la sélection des indicateurs. En effet, les variables d'action ou facteurs clés de succès guident la sélection des indicateurs.

2.2.6 Etape 6 : sélectionner les indicateurs

La sélection des indicateurs est une étape clé du processus d'élaboration du BSC. Les indicateurs doivent posséder certaines caractéristiques et peuvent être classés selon plusieurs critères. Différentes méthodes de sélection ont également été proposées par les auteurs.

2.2.6.1 Les types d'indicateurs

Selon **BESCOS & al. (1997 : 351)**, « les indicateurs peuvent être définis comme des mesures permettant de suivre les Facteurs Clés de Succès ainsi que la consommation de ressources et la réalisation des activités ». **MYKITA & TUSZYNSKI (2002 : 184)** vont dans le même sens en soulignant que l'indicateur est « une information qui rend compte de l'évolution d'un facteur clé ». Cependant, il faut avoir à l'idée, comme l'ont fait ressortir **LONING & al. (2003)**, qu'aucun indicateur n'est ni parfait, ni exhaustif ; il ne sert qu'à donner une mesure et une idée de la réalité, qui est nécessairement plus nuancée. Dans la littérature, diverses caractéristiques des indicateurs sont présentées.

a) Les caractéristiques d'un indicateur

D'après **FERNANDEZ (2000)**, un indicateur doit être utilisable en temps réel, mesurer un ou plusieurs objectifs, induire l'action, être constructible et pouvoir être présenté

sur le poste de travail. **LONING & al. (2003)** soutiennent qu'ils doivent être clairs, faciles à interpréter, fiables, mesurer au plus tôt, être partagés et cohérents d'un TB à l'autre, puis essayer de limiter les effets pervers.

Ces caractéristiques doivent être prises en compte dans la sélection des indicateurs et dans la conception de tout système de mesure de performance comme le BSC. **MARGOTTEAU (2001)** énumère sept principes à respecter dans la détermination des indicateurs. Ce sont les principes d'exhaustivité, de contrôlabilité, d'indépendance, de dualité, de permanence, de cohérence organisationnelle, de clarté et de sélection limitée.

Comme les caractéristiques, la classification des indicateurs varie selon les auteurs et les méthodes de conception appliquées.

b) La classification des indicateurs

En initiant le BSC, **KAPLAN & NORTON (1998)** recommandent la définition d'indicateurs relatifs à chacun des axes financiers, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

GUEDJ & al. (1995) distinguent deux types d'indicateurs qui pourront chacun être stratégiques (servant à valider la stratégie et à l'éclairer) ou opérationnels :

- *les indicateurs d'action* qui concernent la performance individuelle de l'utilisateur du TB ou de son unité ;
- *les indicateurs de mise en contexte* qui portent sur la performance globale de l'entreprise et des TB d'autres fonctions à l'intérieur de cette dernière.

Selon **LONING & al. (2003)** les indicateurs peuvent porter soit sur les objectifs, soit sur les variables d'action et les plans d'action.

- *Les indicateurs portant sur les objectifs* : aussi appelés indicateurs de résultat, ils permettent d'avoir une idée de l'avancement vers les objectifs préalablement fixés. Ils seront accompagnés d'autres indicateurs, nécessaires pour leur interprétation.

- *Les indicateurs portant sur les variables d'action et les plans d'action* : ils sont composés des indicateurs d'impact qui informent sur les résultats des plans d'action engagés et indiquent la situation de la variable d'action concernée et des indicateurs d'action, d'effort ou d'avancement qui assurent le suivi de la mise en œuvre des plans d'action ; les indicateurs d'impact étant à privilégier dans la sélection définitive.

Quant à **LEROY (2001)**, il regroupe les indicateurs en plusieurs familles : les indicateurs d'activité, financiers, de productivité et/ou de rendement, de rentabilité, de qualité, de structure financière, de sécurité, de climat social et d'intelligence économique.

Ces différentes classifications ne s'excluent pas mutuellement. Elles peuvent être combinées selon les objectifs recherchés et les réalités de l'environnement, pour obtenir des indicateurs pertinents quantitatifs ou qualitatifs. Mais quelle méthode utilisée pour la sélection des indicateurs ?

2.2.6.2 Les méthodes de sélection des indicateurs

Les différentes méthodes de sélection des indicateurs proposées par les auteurs ont pour soucis de retenir un nombre limité d'indicateurs. En effet, comme le soulignent **DAYAN & al. (2004)**, la règle des 20/80 en gestion des stocks, qui stipule que 20% des articles représentent en général 80% de la valeur du stock, pourra être appliquée. Ainsi, un ou deux indicateurs suffiraient à représenter l'essentiel d'un phénomène.

Pour **KAPLAN & NORTON (1998 : 307)**, « le choix de mesures adaptées pour un TBP a essentiellement pour but d'identifier celles qui expriment le mieux les intentions stratégiques ». Ils recommandent de procéder comme suit :

- identifier la ou les mesures qui traduisent le plus fidèlement l'intention de chaque objectif ;
- pour chaque mesure, proposer, identifier les sources d'information et les actions éventuellement nécessaires pour y avoir accès ; ce souci est partagé par **LONING & al. (2003)** qui recommandent aux concepteurs de s'assurer de la disponibilité des indicateurs retenus ;

- identifier, pour chaque axe du TBP, les principaux liens entre les mesures de cet axe et des autres, et si possible, l'impact de chaque mesure sur les autres.

BOIX & FEMINIER (2004) préconisent, dans le cadre de la sélection des indicateurs, de commencer par identifier les indicateurs possibles avant d'en choisir les plus pertinents.

- a) *Identifier les indicateurs possibles* : il s'agit de recenser le maximum d'indicateurs à partir de techniques telles que le *benchmarking*, pour se faire une idée des indicateurs utilisés par des structures semblables, et le *brainstorming*. Ce dernier consiste à proposer de façon spontanée et sans censure un maximum d'indicateurs, dont la liste sera complétée après approfondissement et fera ensuite l'objet d'une synthèse, au bout de laquelle les indicateurs seront regroupés en fonction des objectifs.
- b) *Choisir les indicateurs* : elle aboutira à la sélection des indicateurs qui figureront dans le TB. Pour cela deux méthodes sont proposées : la méthode des critères et celle des tris croisés (**voir exemples en Annexe n° 2, page 128**).

- La méthode des critères : chaque indicateur est noté selon le degré de satisfaction à des critères préalablement définis et pondérés en fonction de leurs importances respectives.
- La méthode des tris croisés : chacun des indicateurs est comparé aux autres et son degré d'importance indiqué à partir d'un barème prédéfini.

D'après **FEISTHAMMEL & MASSOT (2005)** la définition d'un indicateur dépend fortement de ce dont dispose la structure concernée et implique également la précision des lieux (où sera réalisée la mesure), des temps (durée, rythme, périodicité, fréquence) et des acteurs concernés (pour la production, le traitement et l'exploitation des données).

Il ressort de la littérature que le choix des indicateurs fait appel à un arbitrage rigoureux en fonction de critères prédominants fixés au sein de la structure. C'est ainsi que **LEROY (2001)** attire l'attention sur un certain nombre de règles de bon sens à ne pas perdre de vue avant de procéder au choix final des indicateurs :

- certains indicateurs « intelligents » mais non disponibles à un coût acceptable doivent être abandonnés ;
- certains indicateurs n'offrent d'intérêt qu'une fois par an ou par semestre ; ils sont à suivre dans d'autres documents ;
- certains indicateurs ne sont pas réellement maîtrisables au niveau concerné ; ils ont leur place à un niveau supérieur.

Après avoir sélectionné les indicateurs et conçu les mesures correspondantes, une réflexion doit être menée sur le design de ces indicateurs et celui du tableau de bord.

2.2.7 Etape 7 : déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord

Concernant le design des indicateurs et du tableau de bord, **VOYER (1999)** propose de se pencher sur les paramètres des indicateurs, leur agencement et le design visuel du TB.

2.2.7.1 Les paramètres des indicateurs

Des fiches - indicateurs peuvent être utilisées pour documenter chaque indicateur et ses paramètres. **VOYER (1999)** les présente comme des outils de travail et de documentation, illustrant la définition et la caractérisation de l'indicateur, mis à jour en fonction du développement du TB et composés de cinq zones.

a) *Zone 1 : la définition et les caractéristiques de l'indicateur* : elle procure des informations afin de mieux identifier l'indicateur. Divers éléments pourront être mentionnés : le nom de l'indicateur, la référence de la préoccupation à laquelle il répond, la définition de l'indicateur et la ou les valeurs mesurées, les ventilations, les utilisateurs, la périodicité et la fréquence de production de l'indicateur puis la provenance des données ou le système source.

BESCOS & al. (1997) soulignent que les indicateurs peuvent prendre différentes formes telles que des valeurs, des ratios (rapport entre deux valeurs homogènes ou non) ou des indices (généralement mises au point pour apprécier l'efficacité en situant un résultat par rapport à un référentiel).

FEISTHAMMEL & MASSOT (2005 : 164) précisent que les mesures peuvent être effectuées : en écart (par rapport à une ou plusieurs valeurs de référence), en valeur brute sur une échelle ouverte ou fermée, en alternative (oui/non par rapport à un degré de fait précis et observable), en ratio ou en appréciation sur une échelle de notation directe.

b) *Zone 2 : les paramètres de comparaison* : des comparaisons de positionnement (dans le temps ou par rapport à d'autres entités internes ou externes) ou des comparaisons à des objectifs et à des balises (le cheminement vers un objectif, son atteinte ou le respect de balises) pourront être effectuées. Pour **MYKITA & TUSZYNSKI (2002 : 186)** il est fondamental d'associer une valeur de référence à chaque indicateur pour effectuer une réelle mesure de performance et inciter les responsables à réagir rapidement en cas d'écarts importants. La valeur de référence à laquelle sera comparée l'indicateur « peut être obtenue en se référant à une valeur passée (comparaison et évolution dans le temps), commune à d'autres centres de responsabilité (comparaison dans l'espace), à atteindre (but fixé à partir de l'étude de différents critères), minimale ou maximale (clignotant), considérée comme normale (norme) ».

c) *Zone 3 : la forme de représentation de l'indicateur* : elle doit être adaptée à la nature de l'indicateur, au besoin, à l'effet recherché et à la perception visuelle de l'utilisateur. Il pourra être sous forme de clignotant simple, de pictogramme, de tableaux ou de graphiques divers (voir Annexe n° 3, page 129). Le choix de la représentation visuelle est fonction des éléments à illustrer, chacune des formes de représentation ayant ses avantages et ses limites (voir Annexe n° 4, page 130). D'autres représentations comme le cadran, la barre graduée, de même que les couleurs et les formes géométriques pourront être utilisées.

Exemples de représentations visuelles :

Pictogramme



Le cercle vert : excellent, bravo

Flèches descendante et ascendante



Le carré rouge : problème à régler



Source : VOYER (1999)

Chaque TB est particulier et est le fruit de l'imagination de ses concepteurs. La liste des indicateurs et des représentations visuelles n'est ni exhaustive, ni normée.

d) *Zone 4 Les considérations reliées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur pour gérer et décider* : de façon succincte, la manière d'interpréter les indicateurs, les décisions à prendre face aux résultats obtenus et les personnes habilitées à le faire pourront être présentées.

e) *Zone 5 : La validation de l'indicateur (optionnelle)* : Après la définition de l'indicateur et l'établissement de ses paramètres, des validations seront effectuées suivant les critères d'un bon indicateur comme la pertinence, la validité, la qualité, la clarté, la rapidité de production, etc. **VOYER (1999)** préconise que la nature, les résultats, le responsable, la localisation, la fréquence et la méthodologie de la validation soient consignés dans cette zone 5 qui est optionnelle.

En dehors de la détermination des paramètres des indicateurs sélectionnés, l'agencement des indicateurs et le design visuel du TB sont d'une grande importance.

2.2.7.2 L'agencement des indicateurs et le design visuel du tableau de bord

En effet, comme le soulignent **BOIX & FEMINIER (2004 : 119)**, « outre la facilité de lecture, la manière dont est présentée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du TB ». Pour **VOYER (1999)**, des décisions devront être prises par les concepteurs en collaboration avec les futurs utilisateurs de l'outil, sur le type de TB voulu et sa représentation (design des panoramas, agencement des indicateurs, structure de navigation et possibilités de forage par niveaux d'information).

Il n'existe ni standard, ni règles universelles de présentation de TB. De nombreuses possibilités de présentation sont offertes aux concepteurs de TB, qui devront effectuer les choix adéquats selon leurs contextes, leurs besoins et leurs préférences car « un impératif doit être respecté : le tableau de bord doit être consulté par son destinataire avec aisance » (**ARNAUD & al., 2001 : 237**). Pour ce faire, **MYKITA & TUSZYNSKI (2002)** estime que le TB doit :

- être clair : les grands tableaux et les graphiques trop complexes sont à éviter ;
- permettre une consultation et une assimilation rapide grâce à un volume limité d'information ;
- faciliter le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques à travers par exemple une standardisation de la forme.

LEROY (2001) propose une présentation du TB faisant ressortir les indicateurs sélectionnés, les résultats réels obtenus (mesure relative à une période et/ou le cumul à partir d'une certaine date), les objectifs à atteindre (concernant une période et/ou un cumul) et les écarts constatés (sur une période et/ou cumulés). Ce contenu a été qualifié de « minimum » par l'auteur qui juge opportun de le compléter par d'autres catégories d'informations utiles.

Selon **VOYER (1999)** il serait utile d'annexer au TB de l'information complémentaire (des consignes d'utilisation, un glossaire, des aides à la compréhension et à l'interprétation de l'indicateur, des propositions initiales de décision ou d'action de gestion). Il propose l'utilisation d'un tableau de suivi décisionnel qui présente pour chaque indicateur, les causes possibles, les actions correctrices envisagées ou entreprises, les résultats et les cibles, présentant ainsi le sommaire du contenu du TB (voir **Tableau 2.4, ci - dessous**). Cette idée est soutenue par **FEISTHAMMEL & MASSOT (2005)** qui évoquent la possibilité de coupler le TB :

- d'un outil d'aide à la décision voire d'injonction : l'atteinte d'un certain niveau par une mesure déclenchant une réponse calibrée ;
- des réponses automatiques de la part du système : la survenue d'un niveau de mesure provoquant une réponse matérielle (arrêt, signal, etc.) qui ne peut être empêchée.

Tableau 2.4 : Le cadre du tableau de suivi décisionnel

Indicateurs	Valeur Résultat	Cibles Objectifs	Ecart et Constats	Causes Facteurs	Actions correctrices	
					Nature de l'action	Résultats à ce jour
Indicateur 1						
Indicateur 2						
...						

Source : VOYER (1999 : 306)

Le design des indicateurs et les différentes caractéristiques recherchées dans le BSC nécessitent l'informatisation de l'outil.

2.2.8 Etape 8 : informatiser et réaliser le système de production du BSC

Selon SELMER (2003), l'informatique est l'outil indispensable pour la mise en place d'un TB, car « la saisie et l'extraction des données se feront d'autant plus facilement que l'outil informatique se révélera performant ». Elle estime qu'un système informatisé de TB doit avoir les caractéristiques suivantes :

- la lisibilité graphique : pour la clarté de la compréhension ;
- l'automatisation : elle pourra concerner certaines procédures de gestion des données et induire un gain de temps, une facilité de traitement de l'information et garantir la fiabilité des données ;
- la rapidité du temps de réponse : elle rend le système efficace avec un accès rapide à l'information ;
- l'autonomie de gestion par rapport aux autres structures de production de l'organisation ;
- la normalisation de l'information : elle passera par une définition commune des données exploitées par les utilisateurs. En plus des reporting centraux, les utilisateurs pourraient avoir la possibilité de faire des requêtes et de définir des reporting types en fonction de leurs besoins propres.

De plus, le système informatisé du BSC doit être adapté à l'organisation interne de l'unité concernée et conforme à son équipement.

VOYER (1999 : 340-341) décrit l'informatisation du TB comme étant la réalisation de l'aspect technologique du TB : il s'agit « de préciser la source et le mode d'accès aux données, les traitements et le stockage de l'information, la production et la livraison du TB, et les fonctionnalités particulières d'accès, de navigation, de consolidation et de présentation offertes par le SID choisi ». Il présente les principales activités à réaliser dans le cadre de l'informatisation du TB :

- déterminer le design de la structure du SID : schémas informationnel et technologique ;
- faire les choix technologiques : équipements et logiciels ;
- analyser les modifications et ajouts à faire aux systèmes d'information existants ;
- effectuer la réalisation technique du TB ;
- tester et installer le prototype au site pilote.

L'informatisation du BSC réalisé, un plan de sa mise en œuvre dans l'unité doit être établi.

2.2.9 Etape 9 : établir le plan de mise en œuvre

Dans le processus d'élaboration du BSC, **KAPLAN & NORTON (1998 : 309)** prévoient l'établissement d'un plan de mise en œuvre de l'outil par certains acteurs du projet : « ce plan doit préciser de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information pour faire connaître le TBP dans toute l'entreprise et promouvoir le développement d'un deuxième niveau d'indicateurs pour les unités décentralisées ».

Après validation de ce plan par les personnes habilitées, l'organisation doit procéder à l'alignement des actions de ses unités sur les objectifs, les mesures et les orientations du TBP. Un programme de communication du BSC aux salariés, de son intégration au système de management, de développement d'un système d'information destiné à l'appuyer doit être défini.

Les auteurs recommandent la mise en œuvre rapide du BSC en focalisant le système de management sur les priorités du BSC.

2.2.10 Etape 10 : mettre en œuvre le BSC

Selon **VOYER (1999)**, la mise en œuvre du TB est en quelque sorte permanente car, de façon constante, les responsables du système et les gestionnaires effectueront des modifications au niveau du contenu, des balises et de la forme de l'outil. Ce dernier devra s'adapter à l'évolution de l'esprit des utilisateurs et de la technologie. L'auteur recommande que la mise en œuvre soit décomposée en cinq sous-étapes :

- a) le plan d'implantation et de déploiement et le plan de changement ;
- b) l'implantation graduelle : l'installation et des tests de d'utilisation du TB ;
- c) l'intégration à la gestion et l'exploitation du TB ;
- d) les validations et les ajustements périodiques du TB ;
- e) la gestion du changement organisationnel et technologique.

Au sujet de la gestion du changement, **CHARRON & SEPARI (2001 : 445)**, jugent qu' « il est nécessaire de gérer le changement pour aplanir les résistances humaines à tout changement. D'où les formes d'implication, de participation, les communications et informations, les formations pour aider à intégrer le changement ». **BRILMAN (1997)** présente d'après l'expérience accumulée, une synthèse des conditions de réussite du changement :

- réaliser un diagnostic sérieux de l'organisation et du besoin de changer ;
- élaborer une vision partagée et une stratégie cohérente ;
- construire une coalition et prévoir les tactiques pour entraîner le corps social ;
- définir la structure de pilotage et le management des projets de changement ;
- assurer communication, persuasion et formation ;
- entreprendre la révision des politiques et des systèmes ;
- viser un changement participatif et créatif ;
- institutionnaliser le changement.

Un bon déroulement des dix étapes que nous venons de présenter est indispensable à la réussite de la conception et de l'implantation du BSC dans une organisation, mais il faut également une équipe de qualité pour mener à bien le projet.

2.3 Les acteurs du projet de conception du BSC

Il est important pour l'organisation d'identifier les intervenants au processus d'élaboration du BSC et de définir le rôle spécifique de chacun d'eux en fonction de leurs compétences, de leurs rôles dans l'entreprise et des besoins à satisfaire pour la réussite du projet.

BOIX & FEMINIER (2004) citent trois fonctions devant être présentes dans un projet : décider, coordonner, réaliser. Ces fonctions dans le cadre de tout projet et donc dans le projet TB, doivent être assumées respectivement par trois instances distinctes que sont : le comité de pilotage, le responsable de projet et l'équipe projet.

a) Le comité de pilotage

D'après **BOIX & FEMINIER (2004)**, il est doté du pouvoir d'orientation et de décision et est composé de tout ou partie du Comité de direction de l'entreprise. Il a un grand impact sur le projet à travers son implication dans celui-ci.

b) Le responsable de projet

« Assurant la coordination et garantissant la cohérence de la démarche, il doit posséder de bonnes bases méthodologiques et relationnelles » (**BOIX & FEMINIER, 2004 : 61**).

Le responsable du projet pourrait être assimilé à celui que **KAPKAN & NORTON (1998)** ont appelé « architecte ». Ils recommandent que le projet de conception du BSC lui soit confié. Il doit être un responsable fonctionnel de haut niveau comme le Directeur de la planification stratégique ou du développement ou le Directeur Qualité ou encore le Directeur financier ou Contrôleur de gestion. Tout comme **BOIX & FEMINIER (2004)**, ils estiment que l'architecte pourrait être éventuellement assisté d'un expert externe.

Selon **KAPLAN & NORTON (1998)** l'architecte sera chargé de définir la philosophie, les principes directeurs et la méthode de conception et de développement du TBP. Il devra veiller à ce que le processus se déroule sans incident et dans les délais, c'est-à-dire organiser et entretenir les échanges (réunions, entretiens, dialogue) et s'assurer de la disponibilité de la documentation et des informations nécessaires. Pour les auteurs, l'architecte gère à la fois un processus analytique qui concerne la traduction des intentions stratégiques en objectifs explicites et mesurables, et un processus relationnel relatif à la construction de l'équipe et à la résolution des conflits.

c) *L'équipe projet*

De l'avis de **BOIX & FEMINIER (2004)**, l'équipe projet est chargée de concevoir et de mettre en œuvre les actions nécessaires et est constituée principalement de représentants de chaque secteur concerné par l'élaboration du TB. Les auteurs ajoutent que des experts techniques tels que des statisticiens (pour les aspects de calcul des indicateurs) et des informaticiens (pour la déclinaison des besoins dans le système informatique interne) y font également partie.

d) *Les utilisateurs pilotes*

Pour **BOIX & FEMINIER (2004)**, ils sont des représentants des unités opérationnelles ; ils apportent leur niveau de connaissance, donnent leur point de vue sur les travaux de l'équipe projet et sont impliqués ponctuellement en début de projet et lors des phases de validation des premiers résultats.

VOYER (1999) souligne qu'il doit s'agir d'un comité élargi d'utilisateurs. Il estime que la présence permanente des responsables est cruciale pour la rentabilité et l'utilisation à long terme du TB et qu'il leur reviendra de valider le choix des indicateurs, de servir de courroie de transmission dans leurs unités et d'assurer le suivi de l'utilisation du TB.

KAPLAN & NORTON (1998) proposent la formation de quatre sous-groupes responsables chacun d'un axe du TBP. Les dirigeants, les représentants de l'échelon hiérarchique directement inférieur et des responsables fonctionnels doivent selon les auteurs y être intégrés pour élargir le débat et le consensus.

Le groupe des intervenants dans le projet BSC doit être pluridisciplinaire, expérimenté dans les domaines du BSC, des systèmes d'information et de la stratégie et disposer des pouvoirs nécessaires à la prise de décisions qui s'imposent.

CONCLUSION

La détermination de la démarche de conception d'un BSC n'est pas chose aisée. En effet, elle doit tenir compte, d'une part, des particularités de cet outil de pilotage et, d'autre part, des spécificités de l'unité concernée, de son environnement interne et externe puis de ses activités.

Avec un environnement préparé et prêt à l'accueil du projet, une démarche bien élaborée et bien mise en pratique par des acteurs de qualité, l'entreprise qui a rempli les conditions de succès et éviter les pièges, se donne le maximum de chances de réussir la conception et l'implantation de son BSC.

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Après la revue de littérature qui nous a permis de présenter le tableau de bord prospectif et la démarche de sa conception, nous définirons au cours de ce chapitre le modèle d'analyse qui servira de base à la réalisation de notre étude.

Le modèle d'analyse décrit la manière selon laquelle la démarche développée au chapitre précédent sera mise en pratique. La définition de ce modèle d'analyse nous conduit à procéder à des choix méthodologiques. Ces choix porteront sur la méthode de recherche, les outils et les techniques de collecte des données et la méthode d'analyse des données collectées.

3.1 Modèle d'analyse des données

L'application du modèle d'analyse aboutira à la réalisation de l'objet de notre étude, à savoir la conception d'un BSC pour la Direction de l'ESMT.

Le modèle d'analyse sera fonction des différentes étapes de conception décrites au chapitre précédent. Les étapes sont liées entre elles, tout en concourant à la réalisation d'un objectif commun : la réalisation d'un BSC. Dans le cadre de notre mémoire, nous nous limiterons à mettre le BSC à la disposition de l'établissement. Le développement d'une application informatique de l'outil, de même que sa mise en œuvre feront uniquement l'objet de recommandations. Chacune des étapes sera exécutée avec les techniques adaptées à sa nature, aux types de données à collecter et/ou à l'output à produire.

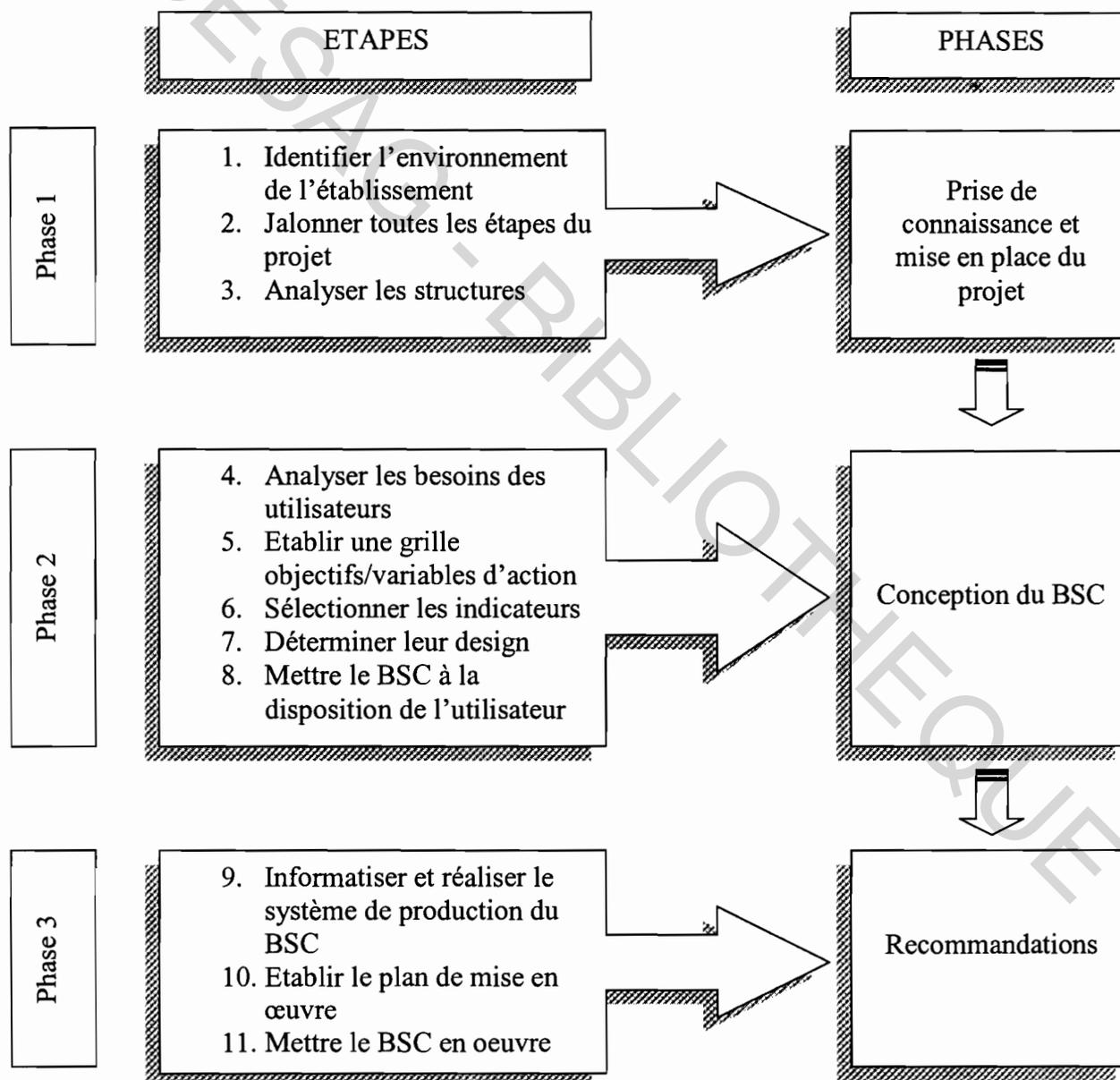
Nous optons pour une méthode de recherche qualitative. En effet, la démarche de conception du BSC, que nous avons développée dans le chapitre précédent, fait ressortir le caractère à la fois quantitatif et qualitatif des données à collecter.

Les techniques et outils de collecte de données à utiliser tout au long des différentes étapes seront l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation.

Notre modèle d'analyse fait ressortir trois phases principales :

- une première phase qui consiste en la prise de connaissance de l'organisation et la mise en place du projet ;
- une seconde phase qui concerne l'élaboration concrète du BSC ;
- une troisième phase relative aux recommandations (voir Figure 3.1, ci - dessous).

Figure 3.1 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes à partir de KAPLAN et NORTON (1998), VOYER (1999), FERNANDEZ (2000), SELMER (2003) et LONING & al. (2003)

3.2 Phase 1 : prise de connaissance de l'organisation et mise en place du projet

La phase de prise de connaissance de l'organisation et de mise en place du projet permet d'une part de se faire une idée du milieu dans lequel évolue l'organisation et d'autre part d'organiser l'étude. Elle regroupe les trois premières étapes d'élaboration à savoir :

- étape 1 : identifier l'environnement de l'établissement
- étape 2 : jalonner toutes les étapes du projet
- étape 3 : analyser les structures.

L'identification de l'environnement de l'entreprise consistera à rechercher les informations sur le positionnement de la structure sur le marché, sur ses ressources (équipement), sa culture et ses politiques (stratégie). Cette première prise de connaissance de la structure nous rendra plus apte à organiser le projet en fonction des informations obtenues. L'entreprise fera ensuite l'objet d'une identification interne approfondie en vue de cerner les processus, activités et acteurs concernés par la réalisation du projet.

Pour cela nous procéderons à la collecte de données secondaires par une analyse documentaire des sources d'informations écrites internes et externes disponibles telles que : les textes réglementaires et statutaires (Accord Intergouvernemental entre les pays membres, Accord de siège avec le Sénégal, statuts financiers et du personnel), l'organigramme, le manuel de procédures, les documents sur la stratégie et le système d'information, les rapports des consultants et vérificateurs ayant intervenu dans l'organisation, etc.

Nous pourrions au cours d'échanges avec le Directeur de l'institution, d'une part, recueillir ses attentes vis-à-vis du projet, en tant qu'utilisateur de l'outil et d'autre part, définir les modalités pratiques d'organisation du projet et les ressources (matérielles et humaines) nécessaires à son exécution.

L'observation qui se fera de façon quasi permanente, sera également une technique de collecte des données primaires et de validation (tout comme l'entretien) de certaines données secondaires obtenues sur la base de l'analyse documentaire.

Après avoir pris connaissance de l'organisation et mis en place une organisation du projet, nous pourrions procéder à la phase d'élaboration concrète du BSC.

3.3 Phase 2 : conception du BSC

La deuxième phase consiste en la conception effective du BSC. Elle regroupe les cinq étapes suivantes (étapes 4 à 8) :

- étape 4 : analyser les besoins des utilisateurs
- étape 5 : établir une grille objectifs/variables d'action
- étape 6 : sélectionner les indicateurs
- étape 7 : déterminer leur design
- étape 8 : mettre le BSC à la disposition de l'utilisateur.

Notre étude se limitant à la conception d'un BSC pour le Directeur de l'ESMT, ce dernier sera le seul utilisateur concerné même si d'autres acteurs (identifiés à la phase précédente) interviendront dans la réalisation et la mise en œuvre de l'outil.

Le séminaire de lancement aura la forme d'un entretien collectif que nous effectuerons avec la Direction, le Directeur de la formation et de la recherche, les chefs des services marketing et communication, administration - finance et comptabilité. Au cours de cet entretien le Directeur rappellera les objectifs stratégiques fixés par l'organisation et présentera le bien - fondé et les orientations du projet de conception et de mise en œuvre du BSC. Nous pourrions, par la même occasion, échanger avec nos interlocuteurs sur nos attentes dans le cadre de leur participation à la réalisation du projet, soit en tant qu'utilisateur, soit en tant que fournisseur d'informations.

Un entretien individuel avec l'utilisateur de l'outil permettra d'identifier ses besoins en matière d'information de gestion et ses objectifs. A partir des informations sur la stratégie que nous aurons recueillies dans la première phase, nous étudierons la conformité de ces objectifs avec les choix stratégiques de l'organisation. Pour chacun des objectifs identifiés et retenus, le Directeur présentera ses variables d'action qui serviront à l'établissement de la grille objectifs/variables d'action. Cet entretien sera réalisé à l'aide d'un guide d'entretien (voir Annexe n° 5, page 131).

Une réflexion sur les objectifs de la Direction et ses variables d'action, nous conduira à lui proposer les éléments clés à mesurer. En fonction de ceux retenus, nous déterminerons avec la participation de la Direction, les indicateurs portant sur les objectifs et ceux portant sur les variables d'action pour chacun des axes du BSC.

Des entretiens avec le Directeur de la formation et de la recherche et les chefs de services, sur la base d'un guide d'entretien (**voir Annexe n° 5, page 130**), de même que l'analyse du manuel de procédures et du système d'information et l'observation des pratiques dans l'organisation nous permettront de vérifier la possibilité de production des indicateurs retenus et d'en identifier les sources. Une sélection définitive des indicateurs les plus pertinents sera effectuée parmi ceux disponibles ou en mesure de l'être, avec la participation de l'utilisateur. Nous serons ensuite en mesure de proposer le design (paramètres, représentation, agencement) des indicateurs et du BSC que nous soumettrons à l'appréciation de l'utilisateur. Après validation de ce dernier, nous pourrons produire une maquette finale du BSC et des fiches - indicateurs que nous mettrons à la disposition de l'utilisateur.

Pour accompagner le BSC conçu, nous ferons des recommandations à la Direction de l'ESMT.

3.4 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BSC

Après réflexion sur la connaissance que nous aurons eu de l'établissement nous serons en mesure de faire des recommandations pour une implantation optimale de l'outil. Ces recommandations aideront l'établissement à :

- étape 9 : informatiser et réaliser le système de production du BSC
- étape 10 : établir le plan de sa mise en œuvre
- étape 11 : le mettre en œuvre.

Les perspectives de mise en œuvre du BSC à l'ESMT, de même des recommandations d'ordre général seront aussi présentées.

CONCLUSION

Le modèle d'analyse est le guide de la mise en œuvre de la démarche de conception. L'importance d'une bonne définition de ce modèle est primordiale. En effet, le bon suivi des trois différentes phases, avec les ressources matérielles et humaines nécessaires, et la bonne administration des techniques et outils sont indispensables à la réussite de la conception du BSC et de sa mise en œuvre dans l'organisation.

La méthode de recherche étant qualitative, notre choix concernant les techniques de collecte de données a porté sur l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation qui sont les techniques adaptées à ce type de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie

CADRE PRATIQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION DE L'ESMT

INTRODUCTION

L'Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications de Dakar (ESMT) est la structure qui sert de cadre à notre étude. Sa présentation est l'objet de ce chapitre.

Cette présentation se fera à travers son historique et les missions qui lui sont confiées, son organisation et sa structure internes, ainsi que ses domaines d'activité. Nous porterons notre attention également sur sa stratégie et son système d'information de gestion qui sont des éléments déterminants dans le processus d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.

4.1 Historique, mission, organisation et structure

L'historique, la mission, l'organisation et la structure de toute organisation sont des éléments auxquels il est important de s'intéresser pour une bonne prise de connaissance.

4.1.1 Historique et mission

L'ESMT est une institution multinationale, implantée à Dakar, au Sénégal. Elle a été créée, avec le soutien de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), en 1981 par le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal, rejoints en 1998 par la Guinée Conakry. En plus des Etats membres, d'autres pays africains sont utilisateurs de l'ESMT. C'est le cas par exemple du Burundi, de la Centrafrique, des Comores, du Congo Brazza, de la Côte d'Ivoire, de la Guinée Bissau, de la Guinée Equatoriale, de la Gambie, du Tchad, du Togo et de Madagascar.

La mission de l'établissement touche au domaine des télécommunications, secteur actuellement très porteur en Afrique et moteur de développement. L'ESMT est un centre de formation et d'expertise de haut niveau dans le secteur des télécommunications en vue d'appuyer les Etats, les structures nationales de formation, les opérateurs et les acteurs dans l'exercice de leurs fonctions. Il accueille chaque année des stagiaires et des étudiants

originaires d'au moins dix sept pays, en formation initiale et continue. Notons que l'ESMT est le seul centre d'excellence en Afrique francophone pour la formation en télécommunications et en téléinformatique.

Le caractère multinational de l'ESMT est à l'origine d'un fonctionnement et d'une structure différents d'une entreprise ordinaire.

4.1.2 Organisation et structure

L'ESMT est régi par certains textes règlementaires et statutaires :

- un Accord Intergouvernemental entre les pays membres définit les engagements de ces derniers, le statut juridique de l'école et ses modalités de fonctionnement ;
- un accord de siège avec le Sénégal, datant de 1986, lui confère un statut d'institution diplomatique ;
- les statuts financiers et du personnel, de même qu'un règlement intérieur qui sont en accord avec les lois en vigueur au Sénégal.

Un Conseil d'Administration où tous les pays membres sont représentés, arrête les grandes orientations de l'école et définit chaque année son budget. Sa présidence est confiée à tour de rôle à un Ministre de tutelle des télécommunications d'un pays membre, les autres membres du Conseil d'Administration étant les Directeurs Généraux des organismes de télécommunications (offices et sociétés nationales ou opérateurs historiques).

La Direction de l'ESMT est composée d'un Directeur et d'un Directeur de la formation et de la recherche, tous deux ressortissants d'un pays membre de l'établissement.

La gestion, le fonctionnement et la mise en œuvre de la coopération internationale sont assurés par le Directeur pendant que le Directeur de la formation et de la recherche assure la coordination des enseignements, de la documentation et du régime d'étude des élèves.

Un Conseil de Perfectionnement a été mis en place. Il s'agit d'un organe consultatif, composé du Directeur de L'ESMT, du Directeur de la formation et de la recherche, du personnel enseignant, de deux représentants des utilisateurs et de deux représentants des

élèves. Il est chargé d'étudier les aspects pédagogiques, notamment les évolutions de programmes et leur adaptation aux besoins du marché, les propositions nouvelles de formation, etc.

En dehors de la direction (Directeur et Directeur de la formation et de la recherche), l'ESMT compte 31 employés dont 16 enseignants permanents, répartis entre diverses unités. Les relations hiérarchiques entre ces unités sont représentées à travers un organigramme qui a connu des modifications récentes. La mise en pratique de ces modifications, de même que la définition exacte des tâches assignées à chacun des postes sont en cours⁷. Cet organigramme présente une structure assez particulière, à la fois hiérarchique, fonctionnelle et matricielle (voir Annexe n° 6, page 132). Il fait ressortir :

- d'une part, une assistante de direction et des unités opérationnelles (le service administration et ressources humaines, le service finance et comptabilité, la cellule marketing et communication ainsi que la cellule « ESMT entreprise ») reliées directement au Directeur ;
- d'autre part, la médiathèque, le centre des ressources techniques (CRT), l'administrateur des programmes, une secrétaire, les départements de formation et l'unité de recherche et développement sous la coupe du Directeur de la formation et de la recherche qui est directement lié au Directeur.
 - a) *Le service administratif et des ressources humaines s'occupe de :*
 - l'administration générale de l'établissement (gestion des relations avec les partenaires locaux et extérieurs) ;
 - la gestion budgétaire (élaboration, exécution et suivi après adoption par le Conseil d'Administration) ;
 - la gestion administrative du personnel (dossier du personnel, suivi et renouvellement des contrats, paie, etc.) ;
 - la gestion sociale du personnel et des étudiants ;

⁷ L'organigramme présenté, intègre les dernières modifications, cependant la description des attributions des différentes unités s'est faite sur la base de l'organisation actuelle de l'établissement, les nouvelles tâches n'étant pas encore précisément définies et formalisées.

- la gestion des stocks ;
- la gestion du patrimoine (bâtiments, parc automobile, équipement, etc.).

b) *Le service finance et comptabilité* assure essentiellement :

- le suivi et la comptabilisation des opérations effectuées ;
- la production des états financiers ;
- la gestion de la trésorerie ;
- le paiement des traitements et salaires.

c) *La cellule marketing et communication* est principalement chargée de :

- l'élaboration et l'exécution du plan marketing après validation par le Conseil d'Administration ;
- la promotion des produits de l'école à travers des politiques de prix, de produits, de distribution et de communication ;
- l'organisation pratique des séminaires, fora, etc. ;
- le développement institutionnel ;
- la facturation.

d) *La cellule « ESMT entreprise »* est une structure nouvellement créée dans le but de prendre en charge les volets de la formation continue et de l'expertise (études, conseil et assistance) qui occupent une place de plus en plus importante dans les activités de l'établissement. Pour cela elle devra :

- définir les objectifs de formation continue et scruter les pistes de consultance et d'assistance conseil ;
- apporter l'assistance nécessaire aux pays membres dans le cadre du renforcement des compétences et de la veille technologique ;
- intéresser les organisations internationales et les bailleurs de fonds sur la promotion des techniques de l'information et de la communication en faveur de la vulgarisation des outils de formation, de communication et de bonne gestion ;
- veiller à promouvoir la présence de l'ESMT dans la sous - région par son implication dans la formation, le conseil et l'expertise ;

- négocier avec des fournisseurs d'équipements et de solutions dans le cadre d'assistance à accorder à l'ESMT.

« ESMT entreprise » est également chargée de la « Junior entreprise » qui est une unité chargée du coaching, de l'encadrement et du suivi des étudiants de l'établissement.

e) *La Direction de la formation et de la recherche* a sous sa responsabilité les départements de formation et de recherche et des structures d'accompagnement et de soutien.

- L'administrateur des programmes : il est responsable de la scolarité (le recrutement des étudiants sur concours ou sur dossier, les inscriptions), de la planification des programmes de formation et de leur suivi.
- Les départements de formation : ils sont au nombre de quatre, spécialisés dans chacun des domaines de compétence de l'établissement à savoir : réseau télécom, informatique systèmes, sciences de gestion et sciences de l'ingénierie. Chacun d'eux regroupent des enseignants qui interviennent dans le volet concerné. Ils sont subdivisés en filières, qui correspondent aux différents cycles de formation à savoir le premier (DTS : diplôme de technicien supérieur), le second (ingénieur des travaux et ingénieur de conception) et le troisième (master) cycle. Chacune des filières tout comme les départements ayant à sa tête un responsable. Nous avons également le département de l'enseignement ouvert à distance (EOAD) dans lequel interviennent les enseignants des autres départements en fonction des besoins et de leurs compétences et l'unité de recherche et développement.
- Le centre de ressources techniques (CRT) : il constitue le véritable poumon technique de l'ESMT en assurant la gestion des ressources techniques (électriques, énergétiques, informatiques, téléphoniques, etc.) de l'établissement Ses priorités sont la mise en place d'un système de gestion et de communication performant et efficace (informatisation, réseau interne, etc.), la fiabilisation du réseau d'énergie et de froid ainsi que le support à une documentation électronique de qualité.

L'organisation et la structure mises en place au niveau de l'ESMT ont pour but de l'aider à couvrir un certain nombre de domaines d'activités.

4.2 Domaines d'activités

Les activités couvertes par l'ESMT sont : la formation initiale et continue, le conseil, les études, la recherche et toute prestation liée au développement du secteur des télécommunications.

Les formations offertes sont relatives à l'ensemble des techniques, des offres de services, des applications, des pratiques commerciales, des règles juridiques, des stratégies des acteurs et de l'économie du monde des télécommunications. Elles présentent les concepts de base et les connaissances approfondies indispensables aux acteurs des télécommunications pour des prises de décision en matière de services de télécommunications, dans le respect des normes de qualité.

a) Formation initiale : dans ce cadre quatre types de diplômes sont préparés au sein de l'établissement :

- les Diplômes de Technicien Supérieur (DTS) en télécommunications (spécialité technique ou technico - commerciale), en téléinformatique (en partenariat avec l'Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar (ESP Dakar)) et en réseaux et données ;
- la licence professionnelle en technique d'information et de la communication (LTIC) ;
- les diplômes d'ingénieur des travaux télécoms ou IGTT (spécialité technique avec quatre options : transmission, commutation, réseaux d'accès, ainsi qu'informatique ou spécialité commerciale), d'ingénieur téléinformatique (en partenariat avec l'ESP Dakar) ;
- les diplômes d'ingénieur de conception ou INGC ; il existe au sein de l'ESMT des classes préparatoires intégrées (CPI) destinées à former les étudiants pour le cycle d'ingénieur de conception ;

- les diplômes Mastère en gestion des télécommunications, Mastère en réseaux télécoms et Mastère en téléinformatique (en partenariat avec l'ESP Dakar).

- b) Formation continue : l'ESMT dispense dans ses locaux ou dans les entreprises, plus de cent modules de formation continue, en vue de former et de perfectionner les techniciens et les cadres des entreprises publiques et privées dans les domaines techniques et de gestion des télécommunications. Selon les besoins des clients, elle conçoit également des modules sur mesure.

- c) Conseil et expertise auprès des entreprises et administrations dans tous les domaines de compétence maîtrisés à l'école.

- d) Organisations de salons internationaux, de séminaires régionaux, de fora : ils servent de cadres d'échanges, de dialogues, de benchmarking, etc.

Dans le cadre de ses activités, l'ESMT intervient essentiellement dans les pays de l'Afrique francophone. Pour ce qui concerne la formation initiale, l'établissement a ouvert trois centres délocalisés (ou antennes) au Togo, au Bénin et au Cameroun, abrités par des structures locales de formation. Le centre de Togo et celui du Bénin préparent les étudiants au Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) et le centre du Cameroun à la Licence Professionnelle des Techniques de l'Information et de la Communication (LTIC). L'ouverture d'autres centres délocalisés est en projet notamment en Mauritanie, au Mali, au Niger, en Guinée et en Côte d'Ivoire.

Dans le souci de mener à bien ses activités et d'offrir des produits de qualité, l'ESMT s'est dotée d'équipements pointus pour assurer une formation professionnelle en mettant l'étudiant ou le stagiaire dans les conditions réelles de travail. Elle procède aussi de façon régulière à une évaluation de ses formations et à une remise en cause de ses programmes.

De plus elle met à la disposition des étudiants des offres d'emploi reçues et leur facilite l'obtention de stages rémunérés et l'intégration sur le marché du travail à travers sa Junior entreprise.

Pour la soutenir dans la réalisation de ses activités, l'ESMT est accompagnée par d'importants partenaires.

4.3 Partenariats

L'ESMT est liée à des partenaires internationaux et locaux divers pour la mise en œuvre de produits de qualité. Ces partenariats se traduisent par : le renforcement des infrastructures techniques et des ressources pédagogiques, l'assistance technique et le soutien financier. Les principaux partenaires sont :

- l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) ;
- le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- la Coopération Française ;
- la Suisse ;
- le Canada ;
- des universités et écoles : Université de Sherbrooke (Québec), INT d'Evry, ENST Paris, ENST Bretagne, ESIGELEC de Rouen, INPT de Rabat (Maroc), Sup'Com et ISET'Com de Tunis, Ecole Polytechnique de Lausanne, l'Université Paris 7-Denis DIDEROT , l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de Dakar ;
- l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUPELF-UREF)
- d'autres partenaires tels que : l'Agence de la francophonie, Juniper Networks, l'Agence Française pour le Nommage Internet Coopération (AFNIC), le Réseau National de Télécommunications pour la technologie, l'Enseignement et la Recherche en France (RENATER), CISCO Systems.

Toujours dans ce souci de qualité, l'ESMT s'est fixée des objectifs stratégiques à atteindre pour renforcer sa place sur le marché des télécommunications.

4.4 Stratégie de l'école

Suite à un séminaire de changement initié par l'ESMT, et qui s'est tenu à Sally Portudal en décembre 2005, trois objectifs stratégiques ont été fixés :

- objectif stratégique 1 : niveau et qualité de la formation ;
- objectif stratégique 2 : partenariats, délocalisation et développement ;
- objectif stratégique 3 : mise en place d'un nouveau système de management.

4.4.1 Objectif stratégique 1 : niveau et qualité de la formation

Cet objectif porte sur le relèvement du niveau et de la qualité de la formation par :

- le développement de la formation continue et des autres activités rémunératrices ;
- la limitation de charge pour la qualité des prestations ;
- la maîtrise de la capacité des classes ;
- la limitation des heures d'intervention des vacataires ;
- la mise en place d'un réseau école ;
- le renforcement du niveau des animateurs ;
- la formation des formateurs ;
- l'augmentation du nombre de formateurs permanents ;
- la mise en place d'une charte graphique ;
- l'évaluation des formations ;
- le renforcement de la documentation.

4.4.2 Objectif stratégique 2 : partenariats, délocalisation et développement

L'atteinte de cet objectif passera par :

- la révision à court, moyen et long termes des conditions de partenariats et de leur mise en œuvre ;
- la délocalisation des activités avec une spécialisation des antennes ;
- le développement de l'école par la mise en place d'une veille technologique, marketing et concurrentielle, ainsi que d'une bonne stratégie de communication.

4.4.3 Objectif stratégique 3 : mise en place d'un nouveau système de management

L'ESMT projette de se doter d'un nouveau système de management par :

- l'évaluation des outils de gestion, la validation du manuel de procédures ;
- la mise en place d'un système d'information intégré (comptabilités analytique, générale, budgétaire, matière, etc.) : l'élaboration de tableaux de bord opérationnel, fonctionnel et du top management, la mise en place de mécanismes d'évaluation des centres de responsabilité et du personnel et la mise en place de stratégie de maîtrise des charges ;
- le développement de la communication, de la dynamique collective, de l'esprit d'équipe et d'entreprise : la mise en œuvre du team building, d'une charte du personnel, d'une charte clientèle et d'une charte administrateur, la mise en place d'une stratégie et d'un référentiel de communication interne et externe ;
- la mise en place d'outils de qualité et normalisation (certification, etc.)
- la labellisation et la sauvegarde de la propriété intellectuelle de l'ESMT ;
- la formation du personnel au management et aux outils de gestion ;
- le Management par projet ;
- l'évaluation périodique du système de management ;
- la création d'un cadre social d'épanouissement et de détente pour le personnel ;
- l'appui externe (par un cabinet) dans la mise en œuvre et l'accompagnement.

4.5 Système d'information de gestion de l'école

Dans le système d'information de gestion de l'ESMT, très peu de mécanismes de communication sont formalisés.

L'ESMT dispose d'un réseau intranet qui sert à la circulation d'informations entre les différentes unités. L'école est aussi doté du progiciel de gestion intégré SAARI.

Un manuel de procédures a été élaboré en 1998 par une commission d'experts désignée par le Conseil d'Administration de l'école. Ce manuel est en cours de modification pour une formalisation des procédures, en vue d'une adaptation à la nouvelle structure de l'école.

CONCLUSION

L'ESMT, un des sept centres d'excellence de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT), a pour zone de couverture l'Afrique francophone. Sa mission est essentiellement de fournir des formations initiale et continue, des conseils, de l'assistance et de l'expertise dans le domaine des télécommunications.

Face aux perturbations dans le monde économique et aux désengagements progressifs des Etats membres, l'ESMT s'est trouvée dans l'obligation de s'adapter aux besoins actuels de sa clientèle et à son environnement. D'où la profonde restructuration en cours. Cette restructuration touche aussi bien sa structure, sa stratégie et ses produits, que son style de management.

L'adoption du nouveau style de management nécessite la conception et la mise en œuvre d'outils modernes de gestion tels que le tableau de bord prospectif.

Chapitre 5 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU DIRECTEUR DE L'ESMT

INTRODUCTION

La conception du BSC du Directeur de l'ESMT se fera suivant le modèle d'analyse présenté dans le troisième chapitre de la première partie de ce document qui porte sur la présentation de la méthodologie de l'étude.

Le projet de conception se déroulera en trois phases successives qui concerneront dans un premier temps la prise de connaissance et à la mise en place du projet, puis la conception concrète du BSC et, dans un deuxième temps l'énoncé de recommandations pour accompagner l'établissement vers une intégration réussie de l'outil.

5.1 Phase 1 : prise de connaissance et mise en place du projet

La prise de connaissance de l'ESMT et la mise en place du projet de conception du BSC s'est faite à travers :

- l'identification de l'environnement de l'établissement ;
- le jalonnement des étapes du projet ;
- l'analyse des structures de l'école.

5.1.1 Identification de l'environnement de l'ESMT

L'identification de l'environnement de l'ESMT porte sur l'étude de son marché, de ses ressources, de son système d'information de gestion et de sa stratégie.

5.1.1.1 Le marché et les ressources

Le marché de l'ESMT s'étend sur toute l'Afrique francophone et est caractérisé actuellement par une profonde mutation. En effet, le secteur de la formation de façon générale et dans la sous – région en particulier, connaît depuis quelques années de fortes transformations. Elles sont relatives aussi bien à la demande et qu'à l'offre de produits.

La demande est devenue beaucoup plus forte et les clients de plus en plus exigeants face aux produits qui leur sont proposés. En effet, l'avènement et l'évolution constante des techniques de l'information et de la communication (TIC) est à l'origine de la naissance de nouveaux besoins en formation et donc, au développement de certaines disciplines telles que les télécommunications. Face à cette situation un nombre élevé d'écoles locales privées voient le jour et de nombreuses écoles et universités du Nord interviennent sur le marché africain sous forme d'enseignements à distance ou d'implantation de représentations délocalisées. Nous assistons également à une tendance à l'uniformisation au niveau mondial, des systèmes de formation. Ce qui est à l'origine de l'introduction progressive du système LMD (Licence Master Doctorat) dans les structures de formation.

La clientèle de l'ESMT d'origine très variée, est constituée de particuliers mais également de professionnels et d'organisations diverses (structures étatiques, entreprises privées, etc.). Chaque année, plus de quinze nationalités sont représentées dans l'établissement avec une majorité de particuliers. Cette clientèle, notamment pour ce qui concerne la formation initiale a connu un fort accroissement. D'une soixantaine d'étudiants en 1981, l'ESMT compte de nos jours plus de 600 étudiants par an, avec environ 90 % de particuliers en formation initiale.

Outre la formation initiale, qui constitue plus de 75 % du chiffre d'affaires, l'ESMT fait également de la formation continue, du conseil, de l'expertise, de l'assistance et de la recherche dans le domaine des télécommunications et toutes autres disciplines liées dans lesquelles elle a les compétences.

L'établissement a signé des partenariats avec des organismes, des universités et des écoles qui l'accompagnent sous diverses formes dans l'accomplissement de sa mission.

Le fonctionnement de l'ESMT est assuré par 33 employés dont 16 enseignants permanents et 17 administratifs. Sur le plan technique, un équipement de pointe est mis à la disposition d'une part, du personnel pour l'accomplissement des tâches quotidiennes et d'autre part, des apprenants dans le cadre de leur formation.

5.1.1.2 Le système d'information de gestion

Le système d'information de gestion de l'établissement est caractérisé par une faible formalisation des processus de circulation et de traitement de l'information. Cette dernière bien que souvent disponible, ne fait pas toujours l'objet d'analyse.

Le réseau intranet dont dispose l'établissement est bien utilisé mais malheureusement au gré des employés. Le progiciel de gestion intégré SAARI dont est doté l'établissement, est quasi inexploité car le personnel connaît des difficultés d'utilisation. Aussi, un problème d'intégration des informations pédagogiques, financières et comptables existe au sein de la structure.

De façon générale, il ressort que le système d'information de gestion de l'établissement, caractérisé par une mauvaise circulation de l'information et peu de formalisme, n'est pas suffisamment développé et représente un handicap pour l'essor de l'ESMT. En effet, il devrait appuyer le pilotage de la structure et donc la prise de décision.

5.1.1.3 La stratégie

Pour une meilleure étude de la stratégie de l'ESMT, une analyse de type « *SWOT* » s'impose. Cette analyse fera ressortir les forces et les faiblesses (voir **Tableau 5.1, page 80**) de la structure mais aussi ses opportunités et ses menaces (voir **Tableau 5.2, page 81**).

L'ESMT a d'importantes forces, essentiellement liées à son ancienneté et à son caractère multinational, qui lui confèrent une bonne notoriété et une facilité d'intervention dans les pays de la sous – région à travers ses relations avec les opérateurs nationaux des télécommunications et les organismes de régulation. Cependant des faiblesses concernant pour la plupart son style de management, pèsent sur son fonctionnement et son évolution.

Tableau 5.1 : Forces et faiblesses de l'ESMT

FORCES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Longues années (25 ans) d'expérience 2. Caractère multinational 3. Relation avec les opérateurs historiques des télécommunications 4. Bonne notoriété 5. Large couverture géographique 6. Centre d'excellence de l'UIT 7. Partenariats avec d'importantes structures locales et étrangères 8. Définition d'objectifs stratégiques 9. Délocalisation de certaines prestations 10. Sélection (sur dossier ou par test) des étudiants 11. Diversification des formations 12. Révision et adaptation des formations 13. Nombre important d'enseignants permanents 14. Reconnaissance des diplômes par le CAMES 15. Instauration progressive du système LMD
FAIBLESSES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Désengagement des Etats membres 2. Baisse du suivi des activités 3. Structure bureaucratique 4. Absence de plan d'action 5. Communication insuffisante des objectifs stratégiques auprès du personnel 6. Inadéquation du style de management et de l'organisation avec les objectifs 7. Absence d'outils modernes de pilotage 8. Système d'information de gestion défaillant 9. Non maîtrise des charges 10. Attributions des différentes unités non précises 11. Inadaptation du manuel de procédures à l'organisation 12. Absence de traitement des évaluations des prestations 13. Absence d'évaluation des performances du personnel 14. Problème de recouvrement des créances 15. Suivi insuffisant des centres délocalisés 16. Absence de veilles technologique, concurrentielle et marketing

Source : nous - mêmes

L'environnement de l'ESMT lui offre des opportunités qu'elle pourrait exploiter pour un développement de ses activités et un renforcement de sa place sur le marché. Ces opportunités concernent surtout la croissance de la demande et la défaillance de certains concurrents face à des critères importants pour la clientèle. Seulement l'établissement devrait tenir compte de certaines menaces nées de la mondialisation et du développement des techniques de l'information et de la communication.

Tableau 5.2 : Opportunités et menaces de l'ESMT

OPPORTUNITES	<ol style="list-style-type: none">1. Incapacité des universités nationales à accueillir tous les bacheliers2. Accroissement de la demande dans toute la sous – région3. Qualité souvent mauvaise des formations dispensées dans les écoles privées4. Non reconnaissance par le CAMES de nombreux diplômes délivrés par certaines écoles privées5. Besoin des entreprises de télécommunications d'adapter leurs systèmes aux nouvelles technologies et de former ou recycler leur personnel
MENACES	<ol style="list-style-type: none">1. Mondialisation des écoles du Nord (enseignement à distance, délocalisation)2. Développement des établissements nationaux privés de formation3. Fort développement des technologies de l'information et de la communication4. Important déplacement des apprenants vers d'autres continents dans le cadre de la formation

Source : nous mêmes

Sur le marché de l'Afrique francophone de la formation en télécommunications, bien qu'ayant des faiblesses, l'ESMT occupe une place importante et a des avantages concurrentiels certains. Dans le but de renforcer cette position, elle s'est fixée en décembre 2005, trois objectifs stratégiques.

- Objectif stratégique 1 : niveau et qualité de la formation

L'atteinte de cet objectif passerait par le développement de la formation continue, des autres activités rémunératrices, de la formation des enseignants permanents et l'augmentation

de leur nombre, ainsi que la systématisation des évaluations des prestations fournies et le renforcement de la documentation.

- Objectif 2 : partenariats, délocalisation et développement

En vue d'atteindre cet objectif, l'ESMT a prévu de mener des actions pour une meilleure gestion des partenariats et de la délocalisation des activités, de développer la communication et de mettre en place des veilles technologique, concurrentielle et marketing.

- Objectif 3 : mise en place d'un nouveau système de management

Dans le cadre de l'adoption d'un nouveau système de management, l'ESMT a choisi de mettre en place un système d'information intégré et des outils modernes de gestion, puis de créer au sein de la structure un cadre social adéquat pour l'épanouissement du personnel.

Les objectifs stratégiques définis concourent tous à une différenciation des produits de l'école par rapport à ceux de la concurrence. L'ESMT projette ainsi de pouvoir défendre sa position de leader sur le marché. Ces objectifs et les éléments pris en compte pour leurs atteintes sont bien cohérents avec la situation vécue actuellement par l'établissement.

L'école est déterminée à exploiter ses forces et à surmonter ses faiblesses, tout en profitant des opportunités et en essayant de se mettre à l'abri des menaces. D'où l'intérêt porté par le Directeur à la réalisation de notre étude qui pourrait contribuer à la mise en place du nouveau système de management. L'étude sera organisée en tenant compte des paramètres de l'environnement identifié.

5.1.2 Jalonnement des étapes du projet

Dans le cadre du déploiement du BSC, c'est le processus *Top – down* qui a été adopté. Dans un premier temps l'outil sera élaboré pour les besoins du Directeur avant, de l'être plus tard pour les unités opérationnelles.

L'exécution du projet passera de façon successive par :

- l'analyse des structures de l'école ;
- l'identification des préoccupations de gestion du Directeur et les besoins en information qui en découlent ;
- l'analyse de ces besoins au regard notamment des objectifs stratégiques à atteindre ;
- la sélection d'indicateurs ;
- la détermination du design des indicateurs et du BSC.

Pour cela, la contribution de certaines unités sera indispensable pour la collecte d'informations nécessaires.

5.1.3 Analyse des structures de l'ESMT

Les unités qui constituent l'ESMT peuvent être regroupées en deux grands groupes qui pourraient être qualifiés d'administratif et de technique.

- Les unités administratives sont la Direction (Directeur et Directeur de la formation et de la recherche), le service administratif et des ressources humaines, le service finance – comptabilité, la cellule marketing et communication et la cellule « ESMT entreprise. De façon générale, elles sont chargées de la gestion quotidienne de l'établissement.
- Les unités techniques sont les quatre départements de formation, le Centre des ressources techniques et l'administration des programmes qui s'occupent essentiellement de la formation.

Mais, il existe des problèmes de frontières entre ces deux grands groupes et même au sein des groupes. Quelques exemples à titre illustratif :

- les enseignants regroupés au sein des départements de formation en fonction de leur compétence, sont parfois amenés à effectuer des tâches de réparation, de maintenance ou d'installation de matériel destiné au fonctionnement de l'établissement et non à la formation ;

- il arrive que des enseignants interviennent pour le compte de départements autres que celui auquel ils sont officiellement rattachés ;
- des enseignants rattachés à des départements sont cumulativement responsables de filières ou cycles ; pendant que plusieurs départements interviennent dans chacun des cycles de formation.

Le BSC du Directeur étant destiné à permettre à son utilisateur d'avoir une visibilité sur l'ensemble des activités de la structure qu'il dirige, les unités aussi bien administratives que techniques sont concernées par le projet de conception de cet outil de pilotage. Nos interlocuteurs principaux devront alors être :

- le Directeur,
- le Directeur de la formation et de la recherche ;
- l'Administrateur des programmes ;
- les chefs de départements ;
- la responsable du service administratif et des ressources humaines ;
- le responsable du service comptabilité et finance ;
- la responsable de la cellule marketing et communication.

Nos échanges avec les acteurs du projet ci – dessus cités, sont d'une importance capitale pour un bon déroulement de la phase de conception.

5.2 Phase 2 : conception du BSC

Après la prise de connaissance de l'établissement et la mise en place du projet, nous entamons la phase concrète de conception du BSC. Elle débutera par l'analyse des besoins du Directeur pour aboutir à l'élaboration du BSC, en passant par la sélection des indicateurs.

5.2.1 Analyse des besoins du Directeur

En vue d'atteindre chacun des objectifs stratégiques fixés, le Directeur de l'ESMT peut intervenir sur des variables d'action. Certaines d'entre elles ont des impacts sur plusieurs objectifs (voir **Tableau 5.3, page 85**).

Tableau 5.3 : Grille objectifs / variables d'action du Directeur de l'ESMT

Objectifs	Objectif 1 Relèvement du niveau et de la qualité de la formation	Objectif 2 Développement institutionnel et technologique	Objectif 3 Mise en place d'un nouveau système de management
Variables d'action			
Développement de la formation continue et autres activités rémunératrices	X	X	
Capacité des classes	X		
Nombre d'enseignants permanents	X		
Intervention des vacataires	X		
Formation des enseignants	X	X	
Evaluation des prestations	X	X	X
Documentation	X	X	
Contrats de partenariats	X	X	
Antennes ou centres délocalisées		X	X
Veille technologique	X	X	
Veille concurrentielle	X	X	X
Veille marketing		X	X
Stratégie de communication interne et externe		X	X
Outils de gestion			X
Personnel	X		X
Système d'information intégré		X	X

Source : nous mêmes

Le Directeur de l'ESMT a présenté un certain nombre de préoccupations de gestion, les besoins en information qui découlent et la périodicité souhaitée. Ces préoccupations portent sur :

- le suivi budgétaire ;
- le suivi des comptes bancaires ;
- le suivi des prêts au personnel ;
- l'évolution du chiffre d'affaires ;
- les encaissements et les décaissements ;
- la production des enseignants ;
- la formation des enseignants ;
- l'évaluation des prestations ;
- l'occupation de la zone couverte (Afrique francophone) ;
- les partenariats ;
- le développement ;
- la veille technologique ;
- les actions de communications ;
- l'adéquation des objectifs par rapport à l'organisation interne ;
- la mise en place d'outils modernes de gestion.

Un entretien collectif avec le Directeur et les responsables de service, de cellule et de département ou leurs représentants a servi à lancer le projet. Cette rencontre a été l'occasion pour nous de présenter les généralités sur le BSC, la démarche de conception retenue, la contribution attendue de chacun des acteurs du projet (utilisateur et producteurs d'information), les préoccupations de gestion du Directeur et une première proposition de format de ces besoins ainsi que des indicateurs possibles (**voir Tableau 5.4, page 87**).

Les besoins en information devront être comblés par des sources identifiées au sein de l'établissement. Pour cela nous avons sollicité des entretiens individuels avec les chefs de service, les chefs de département et de cellule.

Tableau 5.4 : Préoccupations de gestion du Directeur de l'ESMT

	Préoccupations de gestion	Besoins en information	Format	Source	Périod.	Satisfaits ?	Indicateurs
1	Suivi budgétaire	Niveau d'exécution des lignes budgétaires	Tableau avec en colonnes : le niveau réel exécuté, le niveau prévu, l'écart (reliquat ou excédent), le taux d'exécution ; et en lignes les intitulés des lignes budgétaires	Adm	Jour	A la demande après long délai	Crédit disponible pour chaque ligne budgétaire
			Histogramme avec en abscisse les lignes budgétaires et en ordonnée le niveau d'exécution par rapport au niveau accordé				
2	Suivi comptes bancaires	Niveau de tous les comptes courants de l'ESMT	Tableau avec en colonnes : le solde actuel et en lignes les comptes bancaires	Compta	Hebdo	A chaque comité de Direction ou à la demande	Solde des comptes courants
		Niveau de tous les DAT de l'ESMT	Tableau avec en colonnes : le solde actuel et en lignes : les comptes de DAT				Solde des comptes de dépôt à terme
3	Prêts au personnel	Niveau de prêt pour chaque employé et suivi des remboursements	Tableau avec en colonnes : service, poste, catégorie, durée du prêt, échéance, montant initial du prêt, montant mensuel à rembourser, cumul des remboursements selon plan d'amortissement, montant réellement remboursé, écart, restant à payer et en lignes les noms et	Adm.	Mens	A la demande	Solde prêts par employés et solde total et, taux de remboursement par employés et taux global
4	Evolution du chiffre d'affaires	Niveau du CA cumulé et mensuel et variation par rapport à l'année précédente, par domaines d'activité et par pays	Tableau avec en colonnes CA de N et N-1 par pays et la variation et par domaines (en valeur absolue et en pourcentage), CA total réalisé, objectif, écart	Mark. Com.	Mens.	A la demande	CA global par domaines d'activité et CA global par pays (en VA et en %)
			Courbe avec en abscisse les mois et en ordonnée le niveau de chiffre d'affaires global, une courbe pour N et une pour N-1, faire ressortir une droite représentant l'objectif à atteindre				CA de chaque pays par domaines d'activité (VA et %) et CA de chaque domaines d'activité par pays (VA et %)
			2 diagrammes en camembert pour représentation de la répartition du CA par domaines d'activités et par zones	Mark. Com.	Mens.	Variation CA de N par rapport à N-1 et variation CA de N des activités autres que la formation initiale par rapport à N-1	

	Préoccupations de gestion	Besoins en information	Format	Source	Périod.	Satisfaits?	Indicateurs
5	Encaissements et décaissements	Suivi des paiements des clients	Tableau avec en colonnes : date de la prestation, prestation (domaine d'activité), montant dû, échéance, total par clients, total par pays, taux de recouvrement global et en lignes nom et prénoms ou dénomination des clients débiteurs	Compta	Hebdo.	A la demande	Solde créances global, par domaine d'activité, par pays, par client et taux de recouvrement
		Suivi des règlements aux fournisseurs	Tableau avec en colonnes : nom et prénoms ou dénomination des fournisseurs, prestation effectuée, date de la prestation, montant dû, échéance, total par fournisseurs, total par pays				Solde dettes fournisseurs global, par pays, par fournisseur
6	Production	Nombre d'heures d'enseignement par type d'activité, par cycle, par classe, par département, par enseignant	Tableau avec en colonnes les départements, subdivisés en types d'activité, en cycles et en classes et le total par enseignant, le total (VA et %) des enseignants permanents et des enseignants vacataires, l'objectif à atteindre (VA et %) et l'écart, et en lignes la liste des enseignants permanents et vacataires, le total (VA et %) par classes, cycles, types de formation et départements	DFR	Mens.	Données fournies en fin d'année pour le bilan de fin d'année	Nombre d'heures réalisées par enseignants et par activité (formation, recherche et autres)
			Diagramme circulaire qui fait ressortir le % de nombre d'heures par types d'activité ; un histogramme qui illustre le % d'heures d'enseignements des vacataires par type de formation par rapport au nombre d'heures d'enseignement des permanents et à l'objectif à atteindre				
7	Formation des formateurs	Situation de la formation des formateurs	Tableau avec en colonnes, nombre de jours de formation technique, pédagogique, en management effectués au cours de l'année, par enseignants et par départements, objectif à atteindre, écart, total par enseignant et par département et en lignes la liste des enseignants par départements et total par type de formation	DFR	Mens.	NON	Nombre de jours de formation technique, pédagogique restant à recevoir au cours de l'année, par enseignant
			Tableau avec en colonnes, nombre de jours de formation longue durée, sur 5ans, subdivisé en année, par enseignants, et total par enseignant et par départements et en lignes la liste des enseignants par départements	DFR	Mens.	NON	Nombre de jours de formation longue durée effectués au cours de l'année, et au cours des 5 dernières années par enseignants et restant à recevoir par enseignant

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Format	Source	Périod.	Satisfaits?	Indicateurs	
8	Evaluation des prestations	Taux de satisfaction des clients	Tableau avec en colonnes les moyennes des notes attribuées et en lignes les types de prestations (formation initiale, formation continue et autres) par département	Adm. Program.	Après chaque prestation	NON	Moyenne des notes attribuées par les clients (étudiants et séminaristes)
		Situation par rapport aux normes	Rapport	Comité scientifique	Annuel	Dans le bilan de fin d'année	
9	Occupation de la zone couverte	Nombre d'antennes	Tableau avec en colonnes le nombre d'étudiants et le CA réalisé et en lignes les antennes	Mark. Com.	Mens.	NON	Nombre d'étudiants par antenne CA par antenne
		Nombre d'étudiants et CA par antenne					
		Nature des prestations par antenne	Rapport	Mark. Com.	Mens.	NON	
10	Partenariats	Nature et contenu des conventions	Rapport	Mark. Com.	Mens.	NON	
		Suivi de l'exécution des conventions	Rapport	Mark. Com.	Mens.	NON	
11	Développement	Suivi de la concurrence et de la clientèle potentielle	Rapport	Mark. Com.	Mens.	NON	
12	Veille technologique	Situation du secteur des télécommunications	Rapport	Départ.	Trim.	NON	
13	Communications	Suivi des actions de communications (nombre et nature)	Tableau avec en colonnes nombre d'actions de communication par nature, total par pays et en ligne les pays et total par nature d'action	Mark. Com.	Trim.	NON	Nombre d'actions de communications par nature et par zone
14	Système de management	Adéquation des objectifs par rapport à l'organisation interne	Rapport				
		Mise en place d'outils modernes de gestion	Rapport				

Adm : service administratif et des ressources humaines ; Compta : service comptabilité et finance ; Mark. Com. : Service marketing et communication

DFR : Direction de la formation et de la recherche

Périod : périodicité ; Jour : journalière ; Hebdo : hebdomadaire ; Mens : mensuelle ; Trim : trimestrielle

Source : nous - mêmes

Suite aux échanges avec nos interlocuteurs, producteurs d'informations, la liste des indicateurs possibles pour chacune des sources d'information a fait l'objet d'ajustement en vue d'obtenir une liste plus réaliste (voir **Tableau 5.5, ci-dessous**). En effet, la possibilité de production des indicateurs de même que leurs sens ou leurs interprétations sont liés aux modalités d'exécution des prestations offertes, à l'organisation interne et au fonctionnement des différentes unités de l'établissement.

Cette liste ajustée servira de base pour la sélection définitive des indicateurs à proposer pour le BSC du Directeur de l'ESMT.

Tableau 5.5 : Les indicateurs possibles en fonction des sources

Sources	Indicateurs
DIRECTION DE LA FORMATION ET DE LA RECHERCHE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre d'heures réalisées par enseignant et par activité (formation, recherche et autres) 2. Nombre d'heures d'activités (rémunératrices et formation initiale) restant à réaliser par enseignant 3. Pourcentage d'intervention des enseignants vacataires par cycle 4. Nombre de jours de formation courte durée (technique, pédagogique et management) des enseignants à recevoir 5. Nombre d'agents en formation longue durée T B D C 6. Appréciation des prestations par les clients étudiants 7. Appréciation des prestations par les clients séminaristes 8. Nombre d'étudiants par antenne 9. Nature des prestations par antenne
SERVICE COMPTABILITE ET FINANCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solde des différents comptes bancaires (courants et dépôts à terme) de l'établissement 2. Solde global des créances par client, par pays et par domaine d'activité 3. Taux de recouvrement global 4. Taux de recouvrement par domaine d'activité 5. Taux de recouvrement par pays 6. Solde global des dettes fournisseurs par fournisseur et par pays

Tableau 5.5 (suite) : Les indicateurs possibles en fonction des sources

SERVICE ADMINISTRATIF ET DES RESSOURCES HUMAINES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crédit disponible pour chaque ligne budgétaire 2. Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire 3. Taux d'utilisation global du budget 4. Solde des prêts accordés par employés 5. Taux de remboursement par employé 6. Taux de remboursement global
CELLULE MARKETING ET COMMUNICATION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chiffre d'affaires de la formation initiale 2. Taux de réalisation du chiffre d'affaires de la formation initiale 3. Variation du chiffre d'affaires de la formation initiale par rapport à l'année antérieure 4. Chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale par département et par pays 5. Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale 6. Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale par rapport à l'année antérieure 7. Chiffre d'affaires global 8. Taux de réalisation du chiffre d'affaires global 9. Variation du chiffre d'affaires global par rapport à celui de l'année antérieure 10. Nombre d'actions de communication par nature et par pays 11. Nature et contenu des conventions de partenariats 12. Etat de la concurrence 13. Situation de la clientèle potentielle

Source : nous mêmes

5.2.2 Sélection des indicateurs

Les indicateurs possibles après classement en fonction des axes du BSC, ont fait l'objet d'un tri pour obtenir la liste définitive d'indicateurs à proposer pour le BSC du Directeur. Pour cela la méthode des critères a été utilisée (voir **Tableau 5.6, page 92**). Les

critères choisis sont : la pertinence et le facteur « global¹ ». Une note allant de 1 à 3 sera attribuée à chaque critère pour apprécier le respect du critère par l'indicateur concerné : 1 pour « faible », 2 pour « moyen » et 3 pour « fort ». Les coefficients seront de 2 pour le critère de pertinence et 1 pour le facteur « global ».

Tableau 5.6 : La sélection des indicateurs

Axes	Indicateurs	C1 ² x2	C2 ³	Total
FINANCE	- Solde des différents comptes bancaires	3x2	3	9
	- Solde global des créances	3x2	2	8
	- Taux de recouvrement global	3x2	3	9
	- Taux de recouvrement par domaine d'activité	1x2	1	3
	- Taux de recouvrement par pays	1x2	1	3
	- Solde global des dettes fournisseurs	1x2	1	3
	- Crédit disponible pour chaque ligne budgétaire	2x2	2	6
	- Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire	3x2	3	9
	- Taux d'utilisation global du budget	2x2	3	7
	- Solde des prêts accordés par employé	1x2	1	3
	- Taux de remboursement par employé	1x2	1	3
	- Taux de remboursement global	1x2	1	3
	- Chiffre d'affaires de la formation initiale	2x2	1	5
	- Taux de réalisation du CA de la formation initiale ...	2x2	1	5
	- Variation du CA de la formation initiale	2x2	1	5
	- CA des activités rémunératrices autres que la formation initiale	2x2	2	6
	- Taux de réalisation du CA des activités rémunératrices autres que la formation initiale	3x2	3	9
	- Taux de variation du CA des activités rémunératrices autres que la formation initiale par rapport à l'année antérieure	3x2	2	8
	- CA global	2x2	3	7
	- Taux de réalisation du CA global	2x2	2	6
- Taux de variation du CA global	2x2	2	6	

¹ Le facteur « global » représente la capacité de l'indicateur à donner à l'utilisateur une visibilité plus grande.

² C1 : pertinence

³ C2 : facteur « global »

Tableau 5.6 (suite) : La sélection des indicateurs

Axes	Indicateurs	C1x2	C2	Total
CLIENTS	- Appréciation des prestations par les clients étudiants..	3x2	2	8
	- Appréciation des prestations par les clients séminaristes	3x2	2	8
	- Nombre d'actions de communication par nature et par pays	3x2	2	8
	- Situation de la clientèle potentielle	1x2	1	3
PROCESSUS INTERNES	- Nombre d'heures réalisées par enseignant et par activité (formation, recherche et autres)	2x2	2	6
	- Nombre d'heures d'activités (rémunératrices et formation initiale) restant à réaliser par enseignants ...	3x2	3	9
	- Pourcentage d'intervention des enseignants vacataires par cycle	3x2	2	8
	- Nombre d'étudiants par antenne	2x2	1	5
	- Nature des prestations par antenne	1x2	1	3
APPRENTISSAGE ET CROISSANCE	- Nombre de jours de formation courte durée (technique, pédagogique et management) des enseignants à recevoir	3x2	3	9
	- Nombre d'agents en formation longue durée	3x2	2	8
	- Nature et contenu des conventions de partenariats	1x2	1	3
	- Etat de la concurrence	1x2	1	3

Source : nous-mêmes

L'application de la méthode des critères a aboutit à la sélection de treize indicateurs, ayant obtenu une note supérieure ou égale à 8, représentatifs des quatre axes du BSC (voir **Tableau 5.7, page 94**). A cette liste a été ajouté un indicateur : la note d'évaluation du personnel. Cet indicateur est relatif à la mesure de la performance du personnel ; cet aspect que nous estimons pertinent, n'a pas été relevé dans les préoccupations de gestion énoncées par le Directeur.

Tableau 5.7 : Les indicateurs sélectionnés

Axes	Indicateurs
FINANCE	1. Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire 2. Solde des comptes bancaires 3. Solde des créances 4. Taux de recouvrement global 5. Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale 6. Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale
CLIENTS	7. Appréciation des prestations par les clients étudiants 8. Appréciation des prestations par les clients séminaristes 9. Nombre d'actions de communication
PROCESSUS INTERNES	10. Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants 11. Pourcentage d'intervention des vacataires
APPRENTISSAGE ET CROISSANCE	12. Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir 13. Nombre d'agents en formation longue durée 14. Note d'évaluation du personnel

Source : nous – mêmes

Chacun des indicateurs sélectionnés sera présenté de façon détaillée dans une fiche – indicateur, à travers les éléments de sa définition, sa base de comparaison, sa forme de représentation ou design et son interprétation ; une maquette de présentation des données concernant l'indicateur sera, au besoin, proposée (voir Tableaux 5.8, page 95 à Tableaux 5.35, page 113).

Une synthèse des paramètres (nom, formule et format de représentation) de chacun des indicateurs sera ensuite présentée (voir Tableau 5.36, page 114).

Tableau 5.8 : Fiche indicateur n°1 : Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° : 1</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux d'utilisation de chaque ligne budgétaire</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage d'utilisation du montant accordé pour chacune des lignes budgétaires</p> <p>Formule de calcul : Montant réel utilisé / Montant total accordé dans le budget annuel *100</p> <p>Ventilation : Par ligne budgétaire</p> <p>Périodicité : Journalière</p> <p>Source des données : Service administratif et des ressources humaines</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec l'année antérieure
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes le montant annuel accordé, le montant utilisé, le crédit disponible (Montant accordé – Montant utilisé), le taux d'utilisation de l'année en cours et celui de l'année antérieure et le sens de la variation, et en lignes les intitulés des lignes budgétaires et les totaux (voir Tableau 5.9, ci - dessous) - Des flèches (ascendante et descendante) illustrant le sens de la variation du taux d'utilisation de l'année en cours par rapport à celui de l'année antérieure, - Histogramme avec en abscisse les lignes budgétaires et en ordonnée le niveau d'exécution par rapport au niveau accordé
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le taux de réalisation de chaque ligne budgétaire représente, la proportion du montant utilisé pour chacune des lignes budgétaires par rapport au montant total alloué pour cette ligne dans le budget annuel de l'établissement. Son suivi permet d'avoir une idée du niveau d'utilisation des ressources, de le comparer à celui de l'année antérieure et de prévenir les dépassements éventuels.</p>

Source : nous – mêmes

Tableau 5.9 : Taux d'utilisation des lignes budgétaires

Lignes budgétaires	Montant accordé	Montant Utilisé	Crédit disponible	Taux d'utilisation		Sens de variation
				N	N – 1	
Ligne 1						
Ligne 2						
TOTAL						

Source : nous-mêmes

Tableau 5.10 : Fiche indicateur n° 2 : Solde des comptes bancaires

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 2</p> <p>Nom de l'indicateur : Solde des comptes bancaires</p> <p>Définition de l'indicateur : Solde des différents comptes (courants et à terme) de l'établissement domiciliés dans les banques</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Source des données : Service comptabilité et finance</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison : Avec les données de la semaine précédente</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Solde des créances</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <p>Tableau avec en colonnes les références des comptes (banque et numéro) et les soldes de la semaine en cours et ceux de la semaine précédente ; en lignes les différents comptes courants et à terme de l'école, le solde par type de compte et le solde global (voir Tableau 5.11, ci-dessous)</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ? Est ce acceptable ?</p> <p>Le solde des comptes bancaires de l'établissement fournit la situation de la trésorerie de la structure et permet de prendre des décisions en rapport avec la gestion de cette trésorerie.</p>

Source : nous – mêmes

Tableau 5.11 : Solde des comptes bancaires

	Références des comptes	Solde des comptes au	Solde des comptes au ... (semaine précédente)
Comptes courants (CC)	Compte n°		
	Compte n°		
TOTAL CC			
Comptes de dépôt à terme (DAT)	Compte n°		
	Compte n°		
TOTAL DAT			
TOTAL GENERAL			

Source : nous - mêmes

Tableau 5.12 : Fiche indicateur n° 3 : Solde des créances

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 5</p> <p>Nom de l'indicateur : Solde des créances</p> <p>Définition de l'indicateur : Montant des créances à recouvrer auprès des clients</p> <p>Formule de calcul : Montant facturé – Montant réglé</p> <p>Ventilation par : Par client et par pays</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Source des données : Service comptabilité et finance</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Par pays - Avec les données de la semaine précédente <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de recouvrement global</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : les dates de facture (si plusieurs factures porter la date de la plus ancienne), le montant total dû pour chaque client (données de la semaine précédente et de la semaine en-cours) et la part en pourcentage de chaque pays dans le solde global des créances ; en lignes les clients regroupés par pays, le montant total dû pour chaque pays, la part en pourcentage de chaque pays et le solde global des créances (voir Tableau 5.13, ci – dessous) - Diagramme en secteur qui fait ressortir la part de chaque pays dans le solde global
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ? Est ce acceptable ?</p> <p>Le solde des créances de l'établissement correspond à la somme totale due par ses clients suite à des prestations effectuées. Son suivi permet d'attirer l'attention de la Direction et de mener des actions adéquates.</p>

Source : nous – mêmes

Tableau 5.13 : Solde des créances

Pays	Clients	Date facture	Créances		
			VA (N-1)	VA (N)	% (N)
Pays a	Client a1				
	Client a2				
Total des créances Pays a					
Pays b	Client b1				
	Client b2				
Total des créances Pays b					
Solde global des créances					100

Source : nous - mêmes

Tableau 5.14 : Fiche indicateur n° 4 : Taux de recouvrement global

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 5</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de recouvrement global</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage de créances recouvrées par rapport</p> <p>Formule de calcul : Règlements reçus / Montant total facturé * 100</p> <p>Ventilation : Par pays</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Source des données : Service comptabilité et finance</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A une balise (marge, prévision, critère, etc.) : à déterminer par l'établissement <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Solde des créances</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes le montant facturé, le montant des règlements reçus, le solde des créances et le taux de recouvrement, et en lignes les pays et le total (voir Tableau 5.15, ci - dessous) - Formes géométriques : <div style="display: flex; align-items: center; gap: 20px;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: black; margin-right: 5px;"></div> Si Taux de recouvrement <= Balise </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: black; border-radius: 50%; margin-right: 5px;"></div> Si Taux de recouvrement > Balise </div> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ? Est ce acceptable ?</p> <p>Le taux de recouvrement traduit le degré d'efficacité de l'établissement en matière de recouvrement et incite à l'ajustement de la politique de recouvrement.</p>

Source : nous-mêmes

Tableau 5.15 : Taux de recouvrement global

Pays	Montant facturé	Règlements reçus	Créances	Taux de recouvrement	Représentations visuelles
Pays 1					
Pays 2					
TOTAL					

Source : nous - mêmes

Tableau 5.16 : Fiche indicateur n° 5 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités autres que la formation initiale

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 4</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de réalisation du chiffre d'affaires (CA) des activités rémunératrices autres que la formation initiale</p> <p>Définition de l'indicateur : Proportion du CA prévu, pour les activités rémunératrices autres que la formation initiale, réellement réalisé</p> <p>Formule de calcul : CA réalisé pour les activités rémunératrices autres que la formation initiale / CA prévu pour les activités rémunératrices autres que la formation initiale * 100</p> <p>Ventilation par : Types d'activités rémunératrices autres que la formation initiale (formation continue d'une part, conseil et expertise d'autre part)</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Cellule marketing et communication</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au taux de réalisation du CA des activités rémunératrices autres que la formation initiale, du mois précédent <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de variation du CA des activités rémunératrices autres que la formation initiale par rapport à l'année précédente</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : le CA de la période et cumulé par département, le CA total de la période réalisé, le CA total cumulé réalisé, le CA total cumulé prévu et le taux de réalisation du mois en cours et du mois précédent; en ligne : les activités par pays, le total de CA réalisé pour chaque catégorie d'activité et le CA global réalisé (voir Tableau 5.17, page 100) - Graphique en tuyaux d'orgue qui fait ressortir la contribution de chaque département au CA global des activités rémunératrices autres que la formation initiale. - Histogramme qui illustre le niveau de CA réalisé pour la formation continue, puis pour le conseil et l'expertise par rapport au CA prévu.
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale permet de se situer par rapport à l'objectif fixé, de suivre l'évolution vers l'objectif fixé, d'avoir une idée des efforts à faire et d'initier éventuellement des actions en vue d'atteindre l'objectif.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.17 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale

Activités	Pays ou clients	CA réalisé par département						CA total réalisé		CA total	Taux de	
		Département 1		Département 2		Département 3		Période	Cumulé	annuel prévu	réalisation du CA	
		Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul				m	m-1
Formation continue	Pays a											
	Pays b											
	Pays c											
Total formation	VA											
continue	%							100	100	100		
Conseil et expertise	Pays a											
	Pays b											
	Pays c											
Total conseil et	VA											
expertise	%							100	100	100		
Total général	VA											
expertise)	%							100	100	100		

m : désigne le mois en cours

m-1 : désigne le mois précédent

Source : nous - mêmes

Tableau 5.18 : Fiche indicateur n° 6 : Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 4</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage de variation du chiffre d'affaires (CA) des activités rémunératrices autres que la formation initiale de l'année en cours (N) par rapport à celui de l'année précédente (N-1)</p> <p>Formule de calcul : $CA \text{ de } N - CA \text{ de } N-1 / CA \text{ de } N-1 * 100$</p> <p>Ventilation par : Types d'activités rémunératrices autres que la formation initiale (formation continue d'une part, conseil et expertise d'autre part)</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Cellule marketing et communication</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif chiffré <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de réalisation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : CA de N-1, CA de N, Variation en valeur absolue (VA) et en pourcentage (taux de variation) pour chaque type d'activité et de façon globale, puis objectif et écart ; en lignes : les mois et le total (voir Tableau 5.19, page 102) - Courbes présentant l'évolution du CA de N, celui de N-1 et l'objectif de CA à atteindre, avec en abscisse les mois et en ordonnées le niveau de CA
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale donne une vue sur l'évolution du chiffre d'affaires de ces activités de l'établissement par rapport à l'année précédente. Il permet à l'école de se situer par rapport à son objectif d'évolution fixé.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.19 : Taux de variation du chiffre d'affaires des activités rémunératrices autres que la formation initiale

	CA Formation continue				CA Conseil et expertise				CA global					
	N-1	N	Variation		N-1	N	Variation		N-1	N	Variation			
			VA	Taux			VA	Taux			VA	Taux	Objectif	Ecart
Janvier														
Février														
Mars														
Avril														
Mai														
Juin														
Juillet														
Août														
Septembre														
Octobre														
Novembre														
Décembre														
TOTAL														

Source : nous - mêmes

Tableau 5.20 : Fiche indicateur n° 7 : Appréciation des prestations par les clients étudiants

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 8</p> <p>Nom de l'indicateur : Appréciation des prestations par les clients étudiants</p> <p>Définition de l'indicateur : Evaluation des prestations offertes par l'école aux étudiants, en fonction de critères déterminés, sur la base d'une fiche d'évaluation (voir Annexe N° 7, page 133)</p> <p>Formule de calcul : Somme des notes attribuées à chaque critère / Nombre de critères</p> <p>Ventilation par : Module (ou matière)</p> <p>Périodicité : Mensuelle (pour les prestations achevées au cours du mois)</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A une balise (note de référence à déterminer par l'établissement) <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Appréciation des prestations par les clients séminaristes</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : le cycle, la classe, l'enseignant, le département, les notes attribuées par les étudiants à chaque critère et la moyenne générale des notes et en lignes les modules (ou matières) (voir Tableau 5.21, ci – dessous) - Pictogramme : <p>  Si Moyenne générale \geq Balise  Si Moyenne générale $<$ Balise </p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>L'appréciation des prestations offertes aux étudiants traduit le niveau de satisfaction des apprenants. Un niveau inférieur à celui de la balise fixée doit attirer l'attention et déclencher une réaction de la Direction face à la situation.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.21 : Appréciation des prestations par les clients étudiants

Module	Cycle	Classe	Enseignant	Département	Notes		Moyenne générale	Pictogramme
					1	2		
X								
Y								
Z								

Source : nous - mêmes

Tableau 5.22 : Fiche indicateur n° 8 : Appréciation des prestations par les clients séminaristes

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 8</p> <p>Nom de l'indicateur : Appréciation des prestations par les clients séminaristes</p> <p>Définition de l'indicateur : Evaluation des prestations offertes par l'établissement dans le cadre de la formation continue, le conseil, l'expertise et l'assistance, en fonction de critères déterminés, sur la base d'une fiche d'évaluation (voir Annexe n° 8, page 135)</p> <p>Formule de calcul : Somme des notes attribuées à chaque critère / Nombre de critères</p> <p>Ventilation par : Prestation</p> <p>Périodicité : Mensuelle (pour les prestations achevées au cours du mois)</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <p>- A une balise (note de référence à déterminer par l'établissement)</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <p>- Tableau avec en colonnes : la date de la prestation, le lieu de la prestation, le formateur, le département, les notes attribuées par les bénéficiaires à chaque critère et la moyenne générale des notes et en lignes le libellé des prestations (voir Tableau 5.23, ci – dessous)</p> <p>- Pictogramme :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Si Moyenne générale \geq Balise</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Si Moyenne générale $<$ Balise</p> </div> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>L'appréciation des prestations offertes dans le cadre de la formation continue, le conseil, l'expertise et l'assistance traduit le niveau de satisfaction des clients bénéficiaires de ces prestations. Un niveau inférieur à celui de la balise fixée doit attirer l'attention et déclencher une réaction de la Direction face à la situation.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.23 : Appréciation des prestations par les clients séminaristes

Prestation	Date	Lieu	Formateur	Département	Notes		Moyenne	Pictogramme
					1	2		
X								
Y								
Z								

Source : nous – mêmes

Tableau 5.24 : Fiche indicateur n° 9 : Nombre d'actions de communications

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 13</p> <p>Nom de l'indicateur : Nombre d'actions de communications</p> <p>Définition de l'indicateur : Nombre d'actions menées par l'établissement en matière de communication externe</p> <p>Formule de calcul : Somme du nombre d'actions menées dans les différents pays</p> <p>Ventilation par : Pays</p> <p>Périodicité : Trimestrielle</p> <p>Source des données : Cellule marketing et communication</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec l'an passé - A un objectif chiffré (à préciser dans le plan d'action)
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <p>Tableau avec en colonnes : la nature des actions de communications menées, leurs dates et nombres respectifs pour l'année en cours et l'année précédente, l'objectif à atteindre et l'écart correspondant ; et en lignes : les pays concernés, le nombre total d'actions par pays et le nombre total d'actions menées par l'établissement (voir Tableau 5.25, ci – dessous)</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le nombre d'actions de communications menées par pays permet d'avoir une idée des actes posés par l'établissement en vue de se faire mieux connaître, de présenter ses produits et de toucher la clientèle potentielle. La ventilation par pays permet d'apprécier l'espace géographique touché par l'établissement et à quel degré. L'écart entre le nombre d'actions réalisées pour l'année en cours et l'objectif fixé renseigne sur le nombre d'actions à mener pour atteindre l'objectif fixé.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.25 : Nombre d'actions de communications

Pays	Date	Nature des actions	Nombre D'actions (N)	Nombre d'actions (N-1)	Objectif	Ecart (restant à réaliser)
Pays A						
Total Pays A						
Pays B						
Total Pays B						
Total général						

Source : nous - mêmes

Tableau 5.26 : Fiche indicateur n° 10 : Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 6</p> <p>Nom de l'indicateur : Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants</p> <p>Définition de l'indicateur : Volume horaire d'activité restant à réaliser par les enseignants par rapport aux objectifs fixés</p> <p>Formule de calcul : Nombre d'heures prévues – Nombre d'heures réalisées</p> <p>Ventilation par : Type d'activité, département et enseignant</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif chiffré
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : le nombre d'heures pour la période, cumulé, prévu et à réaliser (VA et %) pour chaque type d'activité (FI, FC, conseil et expertise, recherche) et en lignes : les enseignants par département, le total pour chaque département (VA et %) et le total général (voir Tableau 5.27, page 107) - Un diagramme en secteurs faisant ressortir le nombre d'heures consacrées à chaque type d'activité - Un diagramme en camembert pour chaque type d'activité qui illustre la contribution de chaque département dans le volume horaire global de cette activité
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants représente le reliquat d'heures d'activité à réaliser par les enseignants par rapport aux objectifs de volume horaire fixés. Il situe la Direction sur la production des enseignants et des différents départements pour chaque type d'activité.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.27 : Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants

Départements	Enseignants	Nombre d'heures en formation initiale				Nombre d'heures consacrées aux autres activités											
		Réalisé		Objectif	A réaliser		FC		CE		R		Total		Objectif	A réaliser	
		Période	Cumul		VA	%	Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul		VA	%
Département 1	A																
	B																
	C																
Total	VA																
Département 1	%																
Département 2	D																
	E																
	F																
Total	VA																
Département 2	%																
Total général																	

FC : Formation continue
 CE : Conseil et expertise
 R : Recherche
 VA : Valeur absolue

Source : nous - mêmes

Tableau 5.28 : Fiche indicateur n° 11 : Pourcentage d'intervention des vacataires

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 6</p> <p>Nom de l'indicateur : Pourcentage d'intervention des vacataires</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage de nombre d'heures réalisées par les vacataires par rapport au nombre d'heures total réalisées par l'ensemble des enseignants</p> <p>Formule de calcul : Nombre d'heures réalisées par les vacataires / Nombre total d'heures réalisées * 100</p> <p>Ventilation par : Cycle</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif chiffré
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonnes : les différents cycles de formation et en lignes le nombre d'heures réalisées par les enseignants permanents, par les enseignants vacataires et le nombre total d'heures réalisées, puis le pourcentage d'intervention des vacataires par cycle, l'objectif à atteindre et l'écart (voir Tableau 5.29, page 109) - Histogramme qui illustre le nombre d'heures réalisées par les enseignants vacataires par cycle de formation, par rapport au nombre d'heures réalisé par les enseignants permanents
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le pourcentage d'intervention des enseignants vacataires représente la contribution des vacataires par rapport à celle des enseignants permanents dans l'établissement. Il situe la Direction par rapport à l'objectif fixé et lui permet de prendre les décisions adéquates.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.29 : Pourcentage d'intervention des vacataires

	DTS		INGTT		CPI et INGC		Master		Total	
	Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul	Période	Cumul
Nombre d'heures réalisées par les enseignants permanents										
Nombre d'heures réalisées par les enseignants vacataires										
Nombre total d'heures réalisées										
Pourcentage d'intervention des enseignants vacataires										
Objectif (en %)										
Ecart (en %)										

Source : nous - mêmes

Tableau 5.30 : Fiche indicateur n° 12 : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 7</p> <p>Nom de l'indicateur : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir</p> <p>Définition de l'indicateur : Nombre de jours de formation (technique, pédagogique et en management) de courte durée restant à recevoir par les enseignants en fonction des objectifs fixés</p> <p>Formule de calcul : Nombre de jours de formation de courte durée prévu – Nombre de jours de formation courte durée reçu</p> <p>Ventilation par : Par enseignant, par département</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <p>- A un objectif chiffré relatif au nombre de jours de formation courte durée à recevoir</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Nombre d'agents en formation longue durée</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <p>Tableau avec en colonnes : le nombre de jours de formation reçu, prévu et à recevoir par type de formation et le nombre total de jours de formation courte durée reçu et en lignes la liste des enseignants par département (voir Tableau 5.31, page 111)</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le nombre de jours de formation courte durée (technique, pédagogique et en management) restant à recevoir par les enseignants permet d'avoir une idée de la situation des formations des enseignants en fonction des objectifs et de planifier les formations en fonction des besoins et des objectifs à atteindre.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.31 : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir

Départ.	Ens.	Formation technique			Formation pédagogique			Formation en management			Total		
		Réalisé	Prévu	A rec.	Réalisé	Prévu	A recevoir	Réalisé	Prévu	A rec.	Réalisé	Prévu	A rec.
1	A												
	B												
	C												
2	X												
	Y												
	Z												
Total													

Départ. : Département

Ens. : Enseignant

A rec. : A recevoir

Source : nous mêmes

Tableau 5.32 : Fiche indicateur n° 13 : Nombre d'agents en formation longue durée

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 7</p> <p>Nom de l'indicateur : Nombre d'agents en formation longue durée</p> <p>Définition de l'indicateur : Nombre d'agents de l'établissement en formation longue durée au moment de la production de l'indicateur</p> <p>Ventilation par : Par département</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Source des données : Direction de la formation et de la recherche</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <p>- A un objectif chiffré (à préciser dans le plan d'action)</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <p>Tableau avec en colonnes : le nombre d'agents en formation longue durée, les noms et prénoms de ces agents, les date de début et de fin de la formation, le type et le lieu de la formation et en lignes les départements (voir Tableau 5.33, ci – dessous)</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>Le nombre d'agents de l'établissement en formation longue durée permet de faire la situation de ce type de formation de la disponibilité des enseignants.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.33 : Nombre d'agents en formation longue durée

Département	Nombre d'agents en formation longue durée			Noms et prénoms	Date de début	Date de fin	Type de formation	Lieu de formation
	Réalisé	Objectif	Ecart					
X								
Y								
TOTAL								

Source : nous - mêmes

Tableau 5.34 : Fiche indicateur n° 14 : Note d'évaluation du personnel

ZONE 1	<p>Nom de l'indicateur : Note d'évaluation du personnel⁴</p> <p>Définition de l'indicateur : Note attribuée à chacun des membres du personnel lors de l'évaluation de la performance</p> <p>Formule de calcul : Somme des notes attribuées pour chacun des critères / Nombre de critères de notation</p> <p>Ventilation par : Membre du personnel</p> <p>Périodicité : Annuelle</p> <p>Source des données : Service administratif et des ressources humaines</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A une balise (note de référence à fixer par l'établissement)
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tableau avec en colonne les notes attribuées à chacun des critères et leur moyenne et en lignes les noms et prénoms des employés (voir Tableau 5.35, ci – dessous) - Pictogramme : <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Si Note >= Balise fixée</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Si Note < Balise fixée</p> </div> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur : Que signifie le résultat ?</p> <p>La note d'évaluation de chacun des membres du personnel reflète le niveau de performance et de compétence de ces derniers en fonction des critères déterminés au préalable. Elle pourrait situer la Direction sur des problèmes éventuels et être à l'origine de décisions en vue d'une amélioration de la performance globale de l'établissement.</p>

Source : nous - mêmes

Tableau 5.35 : Evaluation du personnel

Noms et prénoms	Département	Notes attribuées		Moyenne des notes	Pictogramme
		Critère 1	Critère 2		

Source : nous – mêmes

⁴ La note d'évaluation du personnel n'est liée à aucune préoccupation relevée par le Directeur de l'ESMT, d'où l'absence de la référence de la préoccupation à l'origine de cet indicateur.

Tableau 5.36 : Synthèse des paramètres des indicateurs sélectionnés

Axe	Num	Indicateurs	Formule	Format	Périodicité
FINANCIER	1	Taux d'utilisation des lignes budgétaires	Montant réel utilisé/Montant total accordé dans le budget annuel * 100	Tableau, flèches, histogramme	Journalière
	2	Solde des comptes bancaires		Tableau	Hebdomadaire
	3	Solde des créances	Montant facturé – Montant réglé	Tableau, diagramme en secteur	Hebdomadaire
	4	Taux de recouvrement global	Règlements reçus/Montant total facturé*100	Tableau, formes géométriques	Hebdomadaire
	5	Taux de réalisation du CA des activités autres que la formation initiale	CA réalisé pour ces activités / CA prévu pour ces activités * 100	Tableau, graphique en tuyaux d'orgue, histogramme	Mensuelle
	6	Taux de variation du CA des activités autres que la formation initiale par rapport à N-1	CA de N - CA de N-1 / CA de N-1 * 100	Tableau, courbes	Mensuelle
CLIENTS	7	Appréciation des prestations par les clients étudiants	Somme des notes attribuées / Nombre de critères de notation	Tableau, pictogramme	Mensuelle
	8	Appréciation des prestations par les clients séminaristes	Somme des notes attribuées / Nombre de critères de notation	Tableau, pictogramme	Mensuelle
	9	Nombre d'actions de communications		Tableau	Trimestrielle
PROCESSUS INTERNES	10	Nombre d'heures d'activité restant à réaliser par les enseignants	Nombre d'heures d'activité prévues - Nombre d'heures d'activité réalisées	Tableau, diagrammes en secteur et en camembert	Mensuelle
	11	% intervention des vacataires (par cycle et par zone)	Nombre d'heures réalisées par les vacataires / Nombre total d'heures réalisées * 100	Tableau, histogramme	Mensuelle
APPRENTISSAGE ET CROISSANCE	12	Nombre de jours de formation courte durée des enseignants à recevoir	Nombre de jours de formation courte durée prévu - Nombre de jours de formation courte durée reçu	Tableau	Mensuelle
	13	Nombre d'agents en formation longue durée au cours de l'année		Tableau	Mensuelle
	14	Note d'évaluation du personnel	Moyenne des notes attribuées	Tableau, pictogramme	Annuelle

Source : nous - mêmes

Sonia Armelle Martine DAMIBA/DAC 17^{ème} promotion/CESAG

Les indicateurs que nous avons estimés pertinents pour le Directeur de l'ESMT et sélectionnés pour constituer son BSC, seront soumis à une réflexion de la part de l'utilisateur. En effet, ce dernier devra apprécier la cohérence des choix effectués avec ses préoccupations actuelles. Une fois, les ajustements portés sur le choix des indicateurs et leurs paramètres respectifs, la phase de mise en œuvre de l'outil pourra être entamée. Bien que notre étude se soit limitée à la conception du BSC, nous jugeons adéquat de faire certaines recommandations relatives à son implantation.

5.3 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BSC

Pour une introduction réussie du BSC dans le système de management de l'ESMT, il serait bon que la Direction de l'établissement prennent des mesures relatives à l'informatisation de l'outil et à son intégration dans l'établissement à travers une bonne mise en œuvre.

- *L'informatisation et la réalisation du système de production du BSC* : l'informatisation est indispensable pour la production et une utilisation efficace du BSC. Pour cela, l'établissement devra se doter du matériel (équipement et logiciel) adapté. Une application informatique pourra être développée afin de faciliter l'alimentation et la consultation du BSC. Des procédures d'alimentation de l'outil devront être définies et des responsables de la production de chacun des indicateurs désignés. L'outil devra être intégré au système d'information de gestion de l'établissement. Ce dernier devra si nécessaire faire l'objet d'ajustements.
- *La mise en œuvre du BSC* : un plan de mise en œuvre du BSC devra être établi en vue d'aligner les actions quotidiennes de la structure avec les objectifs poursuivis par l'établissement à travers le BSC. Dans ce cadre un plan de communication autour de l'outil devra être élaboré pour une meilleure implication des employés dans ce projet. Il serait adéquat de procéder à une mise en œuvre progressive de l'outil, sur la base d'un plan d'implantation et d'intégration graduelle dans le système de management de l'école. Il est fortement recommandé de procéder à une adaptation quasi permanente de cet outil de pilotage en fonction des besoins et des changements qui surviendront dans l'environnement de l'ESMT.

La revue de littérature sur le thème de notre étude de même que les différentes étapes réalisées en vue de l'élaboration d'un BSC pour le Directeur de l'ESMT nous permettent de mener une réflexion sur les perspectives de mise en œuvre de cet outil dans l'établissement.

5.4 Perspectives de mise en œuvre

Le projet de conception et d'implantation d'un BSC pour le Directeur de l'ESMT a été bien accueilli par les responsables de l'établissement, que sont les chefs de services, de départements et de cellules. En effet, tous ont reconnu la nécessité pour la Direction de l'établissement de disposer d'outils de pilotage efficaces, qui pourraient lui fournir une vue d'ensemble sur les points les plus importants à suivre, et permettre d'anticiper plutôt que de subir les conséquences des changements qui surviennent dans l'environnement de la structure. Bien que le besoin de disposer d'un outil tel que le BSC ne soit pas à démontrer, il est judicieux de mener une réflexion sur les perspectives réelles de sa mise en œuvre à l'ESMT. Cette réflexion portera sur une appréciation du respect des principaux préalables nécessaires à une mise en œuvre réussie de l'outil.

L'introduction du BSC accompagne généralement un processus de changement au sein d'une organisation ; ce qui est bien le cas de l'ESMT. En effet, l'établissement a entamé un processus de changement qui s'est traduit par la définition, en décembre 2005, d'objectifs stratégiques relatifs entre autres à l'adoption d'un nouveau style de management dans lequel l'intégration du BSC pourra jouer un rôle important.

Seulement pour que l'établissement fonctionne réellement comme une entreprise « orientée stratégie », il est indispensable :

- d'accompagner les objectifs stratégiques d'un programme d'actions détaillé et planifié ;
- de mettre en place une bonne communication autour des objectifs stratégiques afin de mieux les faire connaître par l'ensemble du personnel ;
- d'associer tous les employés à ce processus de changement afin qu'ils se sentent impliqués ;
- d'aligner les actions quotidiennes sur ces objectifs.

La qualité du système d'information est capitale pour le succès de l'implantation d'un BSC. Pour ce qui concerne l'ESMT de gros efforts sont à faire dans ce sens. Consciente de cette faiblesse, la Direction a initié, avec l'appui d'un cabinet, un processus de mise en place d'un système d'information efficace. Ce processus est toujours en cours et devrait, à terme, aboutir à une meilleure circulation de l'information au sein de la structure et donc à une bonne alimentation et une consultation aisée du BSC.

Il ressort que l'ESMT a de bonnes perspectives de mise en œuvre du BSC, mais des ajustements sont encore à faire pour que cette mise en œuvre soit une réussite.

La connaissance que nous avons eue de l'ESMT dans le cadre de notre étude nous permet de faire des recommandations d'ordre général.

5.5 Recommandations générales

Nos recommandations générales sont pour l'essentiel relatives à des préoccupations non prises en compte dans le cadre du BSC, au pilotage et à l'organisation interne de la structure.

Des préoccupations de gestion relevées par le Directeur de l'ESMT n'ont pu être intégrées dans le BSC pour diverses raisons :

- le souci de fournir un outil de pilotage synthétique, qui donne des informations pertinentes et significatives et la crainte de submerger l'utilisateur d'un nombre élevé d'informations, nous ont contraint à limiter les indicateurs à un certain nombre de préoccupations jugées les plus pertinentes ;
- certaines informations relatives à des préoccupations précises pouvaient difficilement être présentées sous forme d'indicateurs ;
- des indicateurs ne pouvant être fournis qu'à une périodicité annuelle n'ont pas non plus été pris en compte dans le cadre du BSC.

Nous recommandons que des mesures soient prises pour le suivi de ces préoccupations qui portent sur :

- le suivi du chiffre d'affaires de la formation initiale ;
- le suivi des prêts au personnel
- l'occupation de la zone couverte ;
- les partenariats ;
- le développement de l'établissement ;
- les veilles technologique, marketing et concurrentielle ;
- l'adéquation de l'organisation interne par rapport aux objectifs fixés.

De façon plus générale, il serait bon que l'établissement :

- mène à bien la mise en place du système d'information ;
- systématiser la production de rapports sur certains éléments pertinents pour le pilotage de l'école ;
- définisse un modèle type de rapports et l'informatiser ;
- prenne les mesures pour une utilisation efficace du logiciel de gestion intégré SAARI ;
- finalise, valide et fasse appliquer le nouveau manuel de procédures de l'école ;
- définisse de façon exacte les nouvelles attributions des différentes unités, suite aux changements survenus dans l'organigramme de la structure ;
- élabore des fiches de poste pour chacun des postes ;
- utilise des outils de mesure de la performance du personnel ;
- systématiser l'évaluation de l'ensemble du personnel sur la base de critères bien définis et d'objectifs fixés, de même que celle des prestations offertes et procéder à son traitement ;
- crée un cadre d'expression du personnel ;
- mette en place un système de motivation du personnel ;
- tienne les comités de Direction de façon régulière et selon une périodicité relativement courte ;
- instaure un système de management participatif ;
- maîtrise l'utilisation des ressources de l'établissement ;
- définisse une politique rigoureuse et efficace de recouvrement des créances ;
- mette en place une comptabilité analytique.

CONCLUSION

La mise en œuvre de notre modèle d'analyse a abouti à la sélection de quatorze (14) indicateurs, pour chacun desquels des paramètres ont été définis. Cette sélection sera soumise à la validation de l'utilisateur de l'outil qu'est le Directeur de l'ESMT.

Des recommandations ont été formulées pour une bonne intégration du BSC dans la structure et de façon générale pour un meilleur management de cette dernière. Une réflexion a été menée sur les perspectives de mise en œuvre, jugées positives, même si des efforts restent à faire en vue de la création d'un cadre propice et favorable au changement. Aussi, des contraintes rencontrées dans le cadre pratique de l'étude ont constitué des limites à celle-ci.

CONCLUSION GENERALE

La revue de littérature sur l'objet de notre étude à savoir, la conception d'un BSC, a permis de mieux cerner le sujet et d'élaborer une démarche de conception de cet outil. Constituée de dix (10) étapes distinctes, cette démarche est la synthèse de cinq (5) démarches recensées dans la littérature. Sur la base de cette démarche, un modèle d'analyse a été défini et a servi de guide à la réalisation pratique de l'étude.

Après une prise de connaissance de l'ESMT, la conception concrète de l'outil a pu être réalisé. Nous avons grâce à une méthode de recherche qualitative et les techniques d'entretien et d'analyse documentaire, aboutit à la sélection d'indicateurs que nous avons estimés les plus pertinents et ayant une grande capacité à donner une bonne visibilité au Directeur de l'école. Les indicateurs sélectionnés, au nombre de quatorze, couvrent les quatre (4) axes du BSC que sont : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel et croissance. Ils sont en mesure de fournir à l'utilisateur l'essentiel de l'information nécessaire au management de son organisation et à la prise de décision. Cette sélection lui sera soumise pour validation avant la mise en œuvre effective.

Notre étude a cependant connu quelques limites :

- le processus de changement étant en cours au sein de l'école, certains éléments comme le manuel de procédures et les fiches de poste n'étaient pas disponibles ;
- sous la contrainte des délais et de l'indisponibilité du Directeur de l'ESMT, notre sélection d'indicateurs et leurs paramètres n'ont pu faire l'objet de validation par l'utilisateur avant la finalisation du présent document ;
- les informations utilisées dans le cadre de notre étude ont été obtenues à partir d'entretien et d'analyse documentaire ; vu notre court séjour dans la structure, l'observation n'a pas réellement été mise en pratique.

Préalablement à la mise en œuvre du BSC, bien que les perspectives soient positives, des éléments restent à mettre en place au sein de la structure pour une implantation réussie de cet outil de pilotage moderne devenu incontournable. De plus, pour un meilleur apport du BSC au système de management de l'école, la Direction devra songer à son déploiement au niveau de toutes les unités de la structure et prévoir des outils tels que le tableau de suivi décisionnel pour accompagner l'utilisation du BSC.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ARNAUD Hervé & al. (2001), *Le contrôle de gestion en action*, 2ème édition, Editions Liaisons, Paris, p. 270
2. BESCOS Pierre Laurent & al. (1997), *Contrôle de gestion et management*, Editions Montchrestien, Paris, p. 553
3. BOISVERT Hugues (1991), *Le contrôle de gestion vers une pratique renouvelée*, Editions du Renouveau Pédagogique, Ottawa, p. 278
4. BOIX Daniel & FEMINIER Bernard (2004), *Manager d'équipe : Le tableau de bord facile*, Editions d'Organisation, Paris, p. 274
5. BOUIN Xavier & SIMON François Xavier (2004), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, 2ème édition, Dunod, Paris, p. 334
6. CHARRON Jean Luc & SEPARI Sabine (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2ème édition, Editions DUNOD, Paris, p. 469
7. DAYAN Armand & al. (2004), *Manuel de gestion Volume 1*, 2ème édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, p. 1088
8. DEMEESTERE René (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2ème édition, Dunod, Paris, p. 310
9. DERRAY Alain & LUSSEAU Alain (2001), *L'analyse stratégique*, Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, p. 93
10. FEISTHAMMEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité*, Association française de normalisation, Paris, p. 205
11. FERNANDEZ Alain (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, p. 452
12. GIRAUD Françoise & al. (2003), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, p. 269
13. GUEDJ Norbert (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, p. 710
14. IRIBARNE Patrick (2003), *Les tableaux de bord de la performance*, DUNOD, Paris, p. 239

15. KAPLAN Robert & NORTON David (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, p. 311
16. KAPLAN Robert & NORTON David (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Editions d'Organisation, Paris, p. 423
17. KEISER Anne-Marie (2000), *Contrôle de gestion*, 2ème édition, Editions ESKA, Paris, p. 535
18. LEROY Michel (2001), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, p. 144
19. LONING Hélène & al. (2003), *Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, Dunod, Paris, p. 278
20. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion*, Ellipses, Paris, p. 480
21. MENDOZA Carla & al. (2002), *Tableaux de bord et balanced scorcards*, Groupe revue fiduciaire, Paris, p. 248
22. MYKITA Patrick & TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions Foucher, Paris, p. 287
23. SAULOU Jean Yves (1982), *Le tableau de bord du décideur*, Editions d'Organisation, Paris, p. 248
24. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2ème édition, Dunod Paris, p. 289
25. VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 446
26. BRILMAN Jean (1997), *L'entreprise réinventée: organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux...*, Editions d'Organisation, Paris, p. 319

Articles

27. BOUQUIN Henri (2000), La recherche en management stratégique: du contrôle de gestion au pilotage, *Expansion management review*, Volume n° 98 (98 : 58-67)
28. GRAPIN Mika & JOSSERAND Emmanuel (2003), Réussir son tableau de bord prospectif, *Expansion management review*, Volume n° 108 (108 : 76-84)
29. KAPLAN Robert & NORTON David (Jan – Fév 1992), The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, (123-145)

30. KAPLAN Robert, NORTON David (Jan-Fév 1996), Balanced Scorecard as strategic management system, *Harvard Business Review*, (183-211)
31. MENDOZA Carla & ZRIHEN Robert (1999), Du balanced scorecard au tableau de pilotage, *Expansion management review*, Volume n° 95, (95 : 60-66)

Internet

32. BOISVERT Hugues, Les enjeux de la performance des organisations, www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/2562/la_id/2.htm, consulté le 1er août 2006 (a)
33. BOISVERT Hugues, Bâtir des entreprises plus efficaces, www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/2573/la_id/2.htm, consulté le 1er août 2006 (b)
34. DYE R. W., Vers une mesure équilibrée, www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1860/la_id/2.htm, consulté le 1er août 2006
35. LAWSON Raef & al., Les avantages d'un système de tableau de bord, www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1457/la_id/2.htm, consulté le 1er août 2006
36. WEINSTEIN Larry B. & CASTELLANO Joseph F., Soutenir le tableau de bord, www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1607/la_id/2.htm, consulté le 1er août 2006

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	III
LISTE DES ANNEXES.....	V
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PROBLEMATIQUE.....	3
PREMIERE PARTIE.....	7
Chapitre 1 : LE TABLEAU DE BORD	8
INTRODUCTION.....	8
1.1 Le contrôle de gestion dans le management des organisations.....	8
1.1.1 La place du contrôle de gestion dans le management des organisations	9
1.1.2 L'approche traditionnelle du contrôle de gestion et le contrôle de gestion renouvelé	10
1.2 Définition et principes du tableau de bord	12
1.2.1 Définition du tableau de bord.....	12
1.2.2 Les principes du tableau de bord.....	13
1.3 Les fonctions du tableau de bord.....	14
1.4 Les qualités et les limites du tableau de bord classique	17
1.4.1 Les qualités du tableau de bord classique	17
1.4.2 Les limites du tableau de bord classique.....	18
1.5 Le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard	20
1.5.1 Définition du balanced scorecard.....	20
1.5.2 Pourquoi un balanced scorecard ?.....	21
1.5.3 Les caractéristiques du tableau de bord prospectif.....	23
CONCLUSION.....	31
Chapitre 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	32
INTRODUCTION.....	32
2.1 Les conditions et exigences pour le succès d'un BSC	32
2.2 La démarche de conception d'un balanced scorecard.....	34
2.2.1 Etape 1 : identifier l'environnement de l'entreprise.....	37
2.2.2 Etape 2 : jalonner toutes les étapes du projet	39

2.2.3 Etape 3 : analyser les structures de l'entreprise	40
2.2.4 Etape 4 : analyser les besoins des utilisateurs	42
2.2.5 Etape 5 : établir une grille objectifs/variables d'action.....	43
2.2.6 Etape 6 : sélectionner les indicateurs	45
2.2.7 Etape 7 : déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord.....	49
2.2.8 Etape 8 : informatiser et réaliser le système de production du BSC	53
2.2.9 Etape 9 : établir le plan de mise en œuvre.....	54
2.2.10 Etape 10 : mettre en œuvre le BSC	54
2.3 Les acteurs du projet de conception du BSC.....	55
CONCLUSION	58
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	59
INTRODUCTION.....	59
3.1 Modèle d'analyse des données	59
3.2 Phase 1 : prise de connaissance de l'organisation et mise en place du projet.....	61
3.3 Phase 2 : conception du BSC	62
3.4 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BSC	63
CONCLUSION	64
DEUXIEME PARTIE	65
Chapitre 4 : PRESENTATION DE L'ESMT	66
INRODUCTION	66
4.1 Historique, mission, organisation et structure	66
4.1.1 Historique et mission.....	66
4.1.2 Organisation et structure	67
4.2 Domaines d'activités	71
4.3 Partenariats	73
4.4 Stratégie de l'école	73
4.4.1 Objectif stratégique 1 : niveau et qualité de la formation	74
4.4.2 Objectif stratégique 2 : partenariats, délocalisation et développement	74
4.4.3 Objectif stratégique 3 : mise en place d'un nouveau système de management.....	74
4.5 Système d'information de gestion de l'école	75
CONCLUSION	76
Chapitre 5 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU DIRECTEUR .	77
INTRODUCTION.....	77
5.1 Phase 1 : prise de connaissance et mise en place du projet.....	77

5.1.1 Identification de l'environnement de l'ESMT	77
5.1.2 Jalonnement des étapes du projet	82
5.1.3 Analyse des structures de l'ESMT	83
5.2 Phase 2 : conception du BSC	84
5.2.1 Analyse des besoins du Directeur	84
5.2.2 Sélection des indicateurs	91
5.3 Phase 3 : recommandations relatives à l'implantation du BSC	115
5.4 Perspectives de mise en œuvre	116
5.5 Recommandations générales	117
CONCLUSION	119
CONCLUSION GENERALE	120
BIBLIOGRAPHIE	121
ANNEXES	124
TABLE DES MATIERES	136