



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

∴
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

MAITRISE PROFESSIONNALISEE DES TECHNIQUES COMPTABLES ET
FINANCIERES

3^{ème} PROMOTION (2003 - 2005)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION



CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF
POUR LA REALISATION DES OBJECTIFS
STRATEGIQUES DE PILOTAGE D'UNE ENTREPRISE :
CAS DE LA SOCIETE AFRICAINE DE COMMERCE
GENERAL ET D'INDUSTRIE (SACOGE)

PRESENTE PAR : M. LOKOSSOU Rodrigue Brice K.

SOUS LA DIRECTION DE :

M. Souleymane BOUSSO

Professeur Associé au CESAG



DEDICACES

Avant toute chose, que grâce soit rendue au seigneur pour tous les bienfaits qu'il accorde à ses enfants.

Le présent mémoire est dédié à toutes les personnes connues ou anonymes qui nous sont chères, ainsi qu'à toutes celles qui n'ont ménagé aucun effort pour que cette formation se déroule dans les meilleures conditions.

Nous voudrions plus spécialement le dédier à :

- nos parents (**M & Mme LOKOSSOU**) ; nous vous disons merci pour toutes ces valeurs que vous nous avez inculquées. Longue vie à vous afin que nous récoltions ensemble les fruits de tous ces efforts ;
- **Noélie LOKOSSOU, Eric et Bienvenu LOKOSSOU** ainsi que tous les autres parents ; merci pour votre soutien, le seigneur nous aidera à toujours aller de l'avant ;
- **Mlle Ramatoulaye KEBE** ; une fille spéciale sur qui notre seigneur veillera toujours, afin qu'elle ait la santé et toutes les grâces ;
- tous les **Stagiaires en MPTCF de la 3^e promotion**, années académiques 2003 – 2005. Que le tout puissant vous accorde sa grâce.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation, que le seigneur notre Dieu soit remercié et qu'il accorde sa grâce à toutes les personnes qui nous ont soutenu durant cette formation.

Nous voudrions adresser nos profonds remerciements à l'endroit :

- du **Directeur Général du CESAG**

- du Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC) **Monsieur Moustapha Mbacké DIOP** et de l'ensemble du corps professoral du CESAG ;

- du Sous Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité **Monsieur Moussa YAZI** pour sa disponibilité tout au long de notre formation ;

- de **Monsieur Souleymane BOUSSO**, Professeur Associé au CESAG, notre Directeur de mémoire, pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail ;

- du Directeur Général de la SACOGI Sarl **Monsieur Venance LOKOSSOU**, pour avoir accepté de participer à notre formation en nous acceptant comme stagiaire dans son entreprise ;

- du Directeur des recherches et études de la SACOGI Sarl **Monsieur Laurent GANHOUEGNON**, pour avoir accepté de partager avec nous ses connaissances et ses expériences et pour nous avoir guidé tout au long de notre stage ;

- du Directeur administratif et financier de la SACOGI Sarl **Monsieur François ADDA** pour la mise à notre disposition des informations nécessaires à la réalisation de ce présent mémoire ;

- de **Tout le personnel** de la SACOGI SARL pour leur franche collaboration.

LISTE DES ABREVIATIONS

BSC : Balanced Score Card

CA : Chiffre d'Affaire

CED : Certificat d'Evaluation Douanière

CO : Certificat d'Origine

DAF : Directeur Administratif et Financier

DG : Directeur Général

DRE : Directeur des Recherches et Etudes

INSAE : Institut National des Statistiques et de l'Analyse Economique

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

RC : Registre de Commerce

SACOGI : Société Africaine de commerce Général et d'Industrie

SONACOP : Société Nationale de Commercialisation de Produits Pétroliers au Bénin

TB : Tableau de Bord

TBCI : Tableau de Bord du Capital Intellectuel

TBP : Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche de plan d'action	26
Tableau 2 : Echantillon des entretiens	41
Tableau 3 : Objectifs stratégiques et facteurs clés de succès	50
Tableau 4 : Facteurs clés de succès et indicateurs de performance du TBP de la SACOGI	59
Tableau 5 : Tableau de bord prospectif de la SACOGI	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Navigateur de Skandia AFS	12
Figure 2 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	17
Figure 3 : Le TBP, cadre stratégique de l'action	18
Figure 4 : Exemple de relation de cause à effet entre les axes	19
Figure 5 : Déploiement des objectifs	27
Figure 6 : Mise en œuvre du tableau de bord dans l'entreprise	31
Figure 7 : Le modèle d'analyse	38
Figure 8 : Organigramme de la SACOGI	48
Figure 9 : Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques	57
Figure 10 : Graphique des chiffres d'affaires mensuels par segment de marché	61
Figure 11 : Courbe pour le suivi de l'écoulement des lubrifiants par an	62

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
Problématique	2
1^{ère} PARTIE : LE TB : PRESENTATION ET DEMARCHE D'ELABORATION	7
CHAPITRE1 : Notions fondamentales	8
1. Le Tableau de Bord : Définitions et classification	8
1.1. Définitions	8
1.2 Classification des tableaux de bord	9
2. Les fonctions des tableaux de bord	12
2.2. Le tableau de bord, outil de communication	13
2.3. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision	13
2.4. Le tableau de bord, instrument de pilotage	14
2.5. Le tableau de bord, instrument de changement dans l'organisation.....	14
3. Les typologies des tableaux de bord	14
3.1. Le tableau de bord des opérationnels.....	15
3.2. Le tableau de bord des centres de responsabilités.....	15
3.3. Le tableau de bord de la Direction Générale	16
4. Le Tableau de Bord Prospectif et ses déterminants	16
4.1. Les quatre axes du tableau de bord prospectif.....	19
Conclusion:	22
Chapitre 2 : Le TBP : démarche de construction.	23
1. Notion d'objectif	23
1.1. Les différents types d'objectifs.....	24
1.2. Comment rédiger un objectif ?	25
2. Notion d'indicateur	27
2.1. Qu'est ce qu'un indicateur ?	28
2.2. Fonctions et typologies d'indicateurs	28
3. La démarche de détermination d'indicateurs pertinents	29
4. Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif	32
4.1. L'analyse de la faisabilité du projet.....	33
4.2. Définition du prototype de TBP	35
5. Modes de présentation des tableaux de bord	35
6. Approche méthodologique	36
6.1. Le modèle théorique d'analyse.....	36
6.2. Les méthodes de collecte des données.....	39
6.3. La mise en œuvre des techniques	39

6.4. La démarche d'analyse des données.....	41
Conclusion:.....	42
2^{ème} PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET PROPOSITION D'UN MODELE DE TBP A LA SACOGI	43
INTRODUCTION	44
Chapitre 1: Présentation de la SACOGI Sarl et description de l'existant.....	45
1. <i>Présentation de la SACOGI</i>	45
1.1. Historique	45
1.2. Présentation des différentes activités de la SACOGI.....	46
1.3. Organisation de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie.....	48
2. <i>La description de l'existant</i>	52
2.1. La commande des lubrifiants	52
2.2. La gestion des stocks de lubrifiants	53
2.3. La vente des lubrifiants	53
3. <i>Recommandations</i>	54
Conclusion:.....	55
Chapitre 2 : Construction du TBP	56
1. <i>Stratégie de la SACOGI et TBP</i>	56
1.1. Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques.....	57
2. <i>Le TBP de la SACOGI</i>	59
Recommandations	64
CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	68
<i>Annexe 1</i>	69
<i>Annexe 2</i>	71

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années d'indépendance, les pays africains se sont engagés dans un processus de développement qui a entraîné la naissance de nombreuses entreprises d'Etat pour apporter le bien être aux populations à divers niveaux. Mais avec la mauvaise gestion de ces sociétés, beaucoup d'entre elles ont disparu et d'autres ont été emportées par la vague des privatisations. Avec l'échec de ces entités, on a assisté depuis les années 90 en Afrique de l'Ouest à l'ouverture des marchés au privé. Cela a favorisé la naissance des PME et PMI pour créer de nouvelles richesses, des emplois et faire face à la concurrence.

Dans ce contexte marqué par la concurrence entre les différentes structures, seules les entreprises qui arrivent à mettre en place un système qui assure le pilotage de la performance dans le management courant de leurs activités ont des chances de s'en sortir victorieuses. Pour cette raison, le Contrôle de Gestion (ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise) s'avère nécessaire. En effet, il facilitera la mise en place des outils et processus qui permettront aux managers de piloter les activités qu'ils gèrent pour les mener vers la performance.

La présente étude voudrait, à la suite d'éminents professeurs de gestion (Kaplan et Norton), montrer l'intérêt de la réalisation des objectifs stratégiques dans le processus de management des organisations. Il s'agit dans cette optique de concevoir un outil de gestion adapté: le tableau de bord prospectif. Il servira de support, de suivi et d'outil d'aide à la décision dans l'organisation.

Dans ce cadre, nous allons d'abord commencer par vous décrire à travers notre problématique le contexte dans lequel nous avons pris conscience de l'importance du thème choisi dans la société objet de notre étude : Société Africaine de Commerce général et d'Industrie (SACOGI). Ensuite nous passerons à la première partie de l'étude qui traitera de la revue de littérature et du modèle d'analyse. Enfin, à travers la deuxième partie, on appliquera le modèle théorique défini à la SACOGI.

Problématique

Au début de l'ère industrielle, la performance des entreprises était subordonnée à leur capacité à profiter des économies d'échelles. Elles ont alors développé des systèmes de contrôle de gestion, pour orienter et surveiller l'allocation des ressources financières et des actifs physiques.

Vers la fin du XXe siècle une ère nouvelle a émergé : il s'agit de l'ère de l'information. Elle a rendu obsolètes nombre de principes érigées en dogmes à l'ère industrielle. En effet, pour faire face à la concurrence, les entreprises doivent se doter d'outils performants de gestion leur permettant à la fois de prévenir et de vite réagir en cas de difficultés.

Au Bénin, avec l'avènement de la démocratie et l'ouverture du marché en 1990, les activités économiques ont pris un essor fulgurant. Bon nombre de sociétés d'état ont été privatisées, plusieurs PME et PMI ont vu le jour et dans le même temps, des multinationales se sont installées, toutes choses qui ont permis d'insuffler un certain dynamisme à l'économie. C'est dans ce cadre que la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie (SACOGI) qui a été créée deux années plus tôt a pu se positionner sur le marché grâce à la commercialisation et la distribution de plusieurs produits dont les pièces détachées automobiles et le transport. Avec le développement de ses activités, elle s'est diversifiée en achetant d'Europe en 1997 ses premiers conteneurs de produits congelés. Activité qui lui a permis de devenir l'une des plus grandes sociétés du pays car occupant la place de leader sur ce segment de marché. Dans le même temps, en vue d'accroître sa prédominance dans le secteur de la distribution des pièces détachées automobiles, elle introduit sur le marché un nouveau produit : les lubrifiants. Grâce à la commercialisation de ces derniers, elle a réalisé de gros chiffre d'affaires qui lui ont permis d'occuper la place de leader sur le marché des lubrifiants qu'elle conserve jusqu'à présent.

L'idée de ce mémoire nous est arrivée lors de différents cours en classe : Finance et Méthodologie de la recherche. Il s'agissait tout d'abord du Tableau de Bord de Gestion au cours de finance mais avec le cours de la méthodologie de la recherche, l'idée s'est

élargie au Tableau de Bord Prospectif (TBP). Selon nous, la conception d'un bon outil de suivi stratégique à la SACOGI serait très bénéfique pour la gestion des difficultés qu'elle rencontre actuellement. En effet, la SACOGI est confrontée aux problèmes suivants :

- des pertes financières énormes dues à l'interdiction subite aux revendeurs nigériens d'importer des produits congelés en 2002 par leurs autorités et au fait que toutes les prévisions de la société étaient principalement basées sur la demande nigérienne ;
- une perte de marché dans le domaine des pièces détachées et des pneus due au fait que la société avait négligé ce segment de marché pour se consacrer aux produits congelés car ceux-ci rapportaient beaucoup plus ;
- une concurrence acharnée de la part d'une dizaine d'importateurs dans la commercialisation des lubrifiants. Ces derniers inondent le marché avec des produits bon marché ;
- des ruptures de stock dans le domaine des lubrifiants qui entraînent des difficultés pour satisfaire les clients. Ces ruptures de stocks sont dues aux récentes difficultés de trésorerie de la société.

Les problèmes soulevés plus haut ont affaibli la SACOGI car avec les pertes enregistrées dans le secteur des produits congelés et des pièces détachées, elle s'est beaucoup endettée auprès des banques de la place. Ainsi, pour survivre, la société doit maintenant faire face non seulement à ses échéances de remboursement mais aussi à son obligation de s'approvisionner en lubrifiant afin de satisfaire ses clients de ce marché qui reste porteur.

Pour régler ces problèmes, les dirigeants de la SACOGI ont décidé de se doter d'outils de gestion capable de les aider à suivre leur évolution vers les objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés. Ces outils leur permettront très certainement d'acquiescer des avantages concurrentiels : clé du maintien de la société sur le marché des lubrifiants en tant que leader.

A notre avis, plusieurs outils peuvent être conçus dans ce cadre mais nous avons retenus ceux-ci :

- **le système d'information** : Il est capable de collecter efficacement les informations et de faciliter leur circulation, il est très important pour une organisation car il facilite la prise de décision. Il peut être caractérisé par l'informatisation des données, le reporting, l'installation d'un système comptable fiable, d'un manuel de procédure et d'un mécanisme de circulation des informations. Mais à lui seul, un bon système d'information ne suffit pas pour le pilotage de la performance en vue d'atteindre les objectifs stratégiques qu'une société se fixe ;

- **le budget**: C'est un plan d'action chiffré qui fixe les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs. Il permet de maîtriser l'activité vers l'atteinte des objectifs. C'est un outil très important pour une bonne gestion mais nécessite d'être accompagné d'autres outils pour son efficacité à cause de :

- Sa lourdeur due au volume d'information auquel il aboutit et qui ne facilite pas les interprétations.
- Sa lenteur : basé sur des données comptables, il suppose que soient connus les chiffres réels, ce qui ajoute un délai dans le traitement de l'information. Celle-ci arrive alors tardivement, diminuant la réactivité de la décision corrective.
- Son orientation sur le court terme : le manager prend des décisions dans le seul but de « jouer la mesure de fin d'année », surtout s'il ne supporte pas les conséquences l'année suivante. C'est le cas des décisions relatives à l'investissement et à la formation.

- **le tableau de bord** : Il traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateur de performance constituant la base du pilotage.

« Le tableau de bord permet à un responsable d'avoir connaissance à intervalles rapprochés des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée ont été réalisées par rapport aux objectifs qui avaient été retenus. C'est un outil d'aide au pilotage et d'aide à la décision ». (BESCOS & al, 1997)

On distingue plusieurs types de tableau de bord dont les plus utilisés sont : le tableau de bord financier, le tableau de bord budgétaire, le tableau de bord de gestion.

Ces tableaux de bord ne sont plus très efficaces car ils ne prennent pas en compte les actifs physiques dans l'élaboration des indicateurs et ne sont pas orientés vers le long terme. Néanmoins il existe un tableau de bord plus récent, capable d'être un potentiel concurrentiel à long terme : c'est le Tableau de Bord Prospectif ou Balance scorecard. Très performant, il cumule les avantages d'un bon système d'information et d'un tableau de bord traditionnel.

L'outil capable d'aider la SACOGI à atteindre ses objectifs stratégiques et faciliter le pilotage de la performance doit répondre aux exigences suivantes:

- Etre un outil de pilotage opérationnel et de diagnostic ;
- S'appuyer sur une conception plus complète et plus pertinente de la performance ;
- S'adresser à l'ensemble des responsables opérationnels ;
- Chercher avant tout à communiquer et à déployer la stratégie au sein de l'organisation.

Au vu de ces critères, de la complexité du problème à résoudre et des divers avantages que confère chaque outil de gestion, nous allons retenir ici le tableau de bord prospectif comme l'outil qui va permettre à la SACOGI Sarl de faire face à la concurrence et d'atteindre ses objectifs stratégiques car le Tableau de Bord Prospectif (TBP) conserve les indicateurs financiers classiques, qui expriment la performance passée et ajoute d'autres indicateurs suivants les axes : clients, processus interne et apprentissage organisationnelle afin de mieux anticiper sur la performance future. Il permet de réaliser la synergie entre les indicateurs des différentes fonctions de l'entreprise mais aussi permet de réaliser le couplage des objectifs stratégiques aux indicateurs.

La question principale qu'on se pose maintenant est :

“Quelle démarche serait adaptée à la conception d'un Tableau de Bord Prospectif pour la réalisation des objectifs stratégiques de pilotage d'une entreprise ? ”

Cette interrogation suscite en nous d'autres parmi lesquelles nous ne tiendrons compte dans ce cas précis que de celles qui suivent :

- Qu'est ce qu'un TBP ?
- Quelle est l'utilité d'un TBP dans une entreprise ?

- Quelle est la démarche de détermination des indicateurs pertinents pour la construction d'un bon TBP ?
- Quelle est la démarche de construction d'un TBP ?

Les réponses à ces différentes questions vont nous faciliter la tâche pour construire un TBP à la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie afin de palier aux maux dont elle souffre actuellement.

Pour ce fait, nous avons choisi le thème de notre étude qui est :

«Conception d'un Tableau de Bord prospectif pour la réalisation des objectifs stratégiques de pilotage d'une entreprise : cas de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie (SACOGI Sarl)».

L'objectif général que nous poursuivons ici est de construire un TBP pour la réalisation des objectifs stratégiques d'une entreprise tout en passant par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- définir un TBP et ses fonctions dans une entreprise ;
- élaborer une démarche de détermination des indicateurs pertinents pour la construction d'un TBP ;
- élaborer une démarche pour la conception d'un bon TBP ;
- s'assurer de l'articulation des indicateurs définis avec la stratégie globale de la SACOGI.

La construction d'un TBP étant très complexe vu les différents niveaux où il peut être élaboré dans une organisation, nous nous limiterons dans notre étude à la construction d'un TBP pour le Directeur général de la SACOGI.

La conception d'un TBP en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie permettra aux décideurs d'avoir des informations sur le niveau d'exécution de leur stratégie. A nous, elle permettra de maîtriser la démarche de construction et en même temps facilitera l'approfondissement de nos connaissances dans le domaine de la conception d'un tableau de bord prospectif.

1ere Partie:

Le TBP: Présentation et démarche d'élaboration

CHAPITRE1 : Notions fondamentales

Avant la présentation du processus de conception d'un TBP, il convient de présenter d'abord quelques notions essentielles sur le Tableau de Bord. Ce chapitre sera consacré à la notion de tableau de bord en général à travers : les différentes définitions, la classification et les fonctions des tableaux de bord. Enfin, il sera question du tableau de bord prospectif avec ses déterminants.

1. Le Tableau de Bord : Définitions et classification

1.1. Définitions

Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » **Bouquin & al (1992 : 923)**. Vu sous cet angle, le tableau de bord est un outil d'aide au pilotage et de suivi des facteurs qui peuvent influencer le fonctionnement des systèmes que pilotent les managers. C'est d'ailleurs cette idée que développe **C. Alazard & al (2001 : 591)** dans les définitions du tableau de bord qui suivent :

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.»

Notons que dans les définitions précédentes, la notion d'indicateur reste essentielle pour la conception d'un tableau de bord. Ici, il serait tout d'abord question de faire une classification des tableaux de bord.

1.2 Classification des tableaux de bord

Les hommes et même les machines peuvent avoir leurs tableaux de bord. C'est le cas des TB des avions et des voitures. Pour une bonne classification des tableaux de bord, nous allons retenir ceux qui suivent :

- Le TB budgétaire
- Le TB financier et comptable
- Le TB de gestion
- Le TB prospectif ou Balance scorecard
- Le TB du capital intellectuel (TBCI) ou Navigateur de Skandia (AFS)

1.2.1. Le TB budgétaire

C'est un outil de contrôle budgétaire permettant de rapprocher les réalisations des prévisions et de mettre en évidence des écarts. Le TB budgétaire analyse les résultats obtenus par rapport à une norme de référence. Il reflète par conséquent les responsabilités de chaque centre de décision.

Ce type de TB présente l'inconvénient d'être un peu trop axé sur le contrôle des prévisions.

1.2.2. Le TB financier

C'est un outil de constatation fondé essentiellement sur des données comptables et financières. Ce type de TB privilégie l'analyse des résultats et des disponibilités financières plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

1.2.3. Le TB de gestion

« Le TB de gestion peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. Sa première caractéristique est son centrage sur le suivi des points clés de la gestion qui sont exprimés dans le plan et le budget. Sa deuxième est sa souplesse d'utilisation à l'image du TB d'une automobile (d'où l'utilisation du même terme en contrôle de gestion). Enfin, il induit une analyse dynamique par le feu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus » **P. L. Besco & al (1997 : 343).**

C'est donc un instrument étroitement lié à la définition des objectifs et des responsabilités de la structure pour laquelle elle est mise en œuvre. Elle est facile d'utilisation et privilégie les informations relatives aux activités opérationnelles.

Ces tableaux de bord précédemment cités ont été critiqués par plusieurs auteurs. C'est le cas de **L. Ravignon & al (2001 : 170)** qui affirment que « le tableau de bord de nombreuses PME s'apparente souvent à celui d'une voiture. Ce dernier est utile pour connaître l'état de la voiture mais il est insuffisant pour choisir le meilleur itinéraire, savoir si la route est bloquée par un bouchon ou un accident, indiquer combien de kilomètres restent à parcourir ou combien de temps sera nécessaire pour atteindre une ville,... ». Il critique surtout ces tableaux de bord pour la priorité qu'ils accordent aux données financières.

Plusieurs autres insuffisances ont aussi été notées par **L. Ravignon** :

- il n'y a pas de TB adapté à chaque service ou au niveau hiérarchique mais un tableau unique qui ne répond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- le TB est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- l'objectif du tableau de bord reste trop souvent celui du contrôle sans aide au changement ou aux améliorations ;
- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- les TB sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec les organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- les TB ne mettent pas assez en évidence les interactions entre indicateurs ne favorisant pas la gestion transversale ;
- les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Ainsi, des réflexions ont été menées pour faire évoluer la conception traditionnelle des tableaux de bord. C'est dans cet optique que sont nés : le tableau de bord prospectif et le tableau de bord du capital intellectuel.

1.2.4 Le Tableau de bord prospectif ou Balance scorecard

Ce tableau de bord traduit la vision qui est la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base de pilotage. Le TBP tient sa spécificité de son caractère équilibré d'où son appellation de Tableau de Bord Equilibré.

Elaboré par d'éminents professeurs en gestion des organisations, le TBP reste un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Pour ses concepteurs, Kaplan et Norton notamment le tableau de bord prospectif favorise le management à court, à moyen et à long terme grâce à des indicateurs financiers et non financiers basés sur la stratégie de l'entité concernée.

Le TBP mesure la performance de la stratégie selon ces auteurs sur quatre axes :

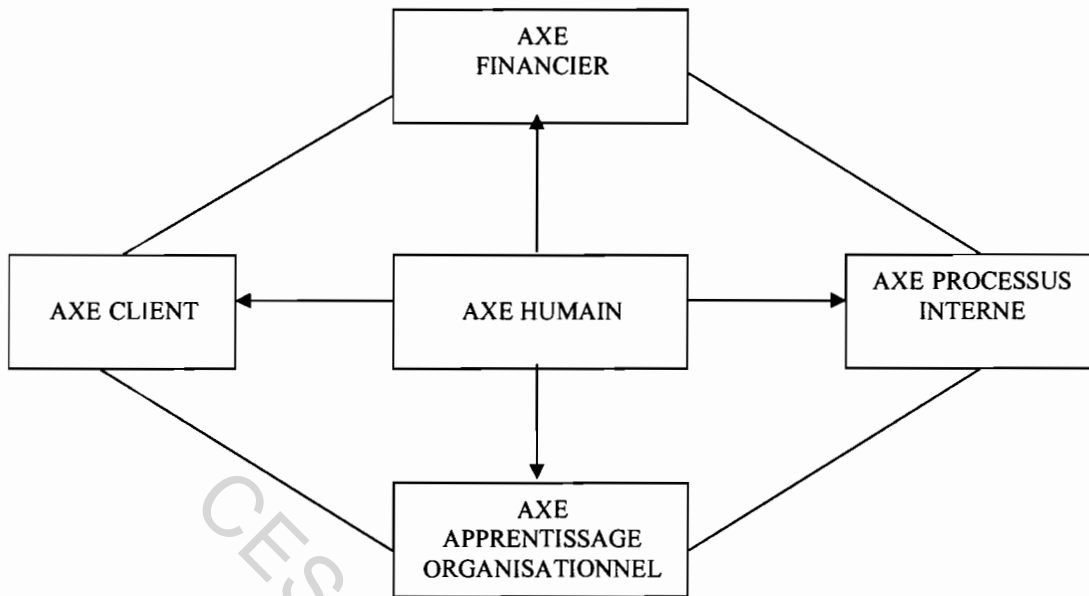
- l'axe financier ;
- l'axe clients ;
- l'axe processus interne ;
- l'axe apprentissage organisationnel.

Le concept de tableau de bord prospectif et ses différents axes seront plus détaillés dans les pages à venir.

1.2.5. Le Tableau de bord du capital intellectuel

Né du concept de « capital immatériel de l'entreprise » défini par M. Gervais (2000 : 586), le TBCI est une combinaison de concepts et des variables clés de succès mis en relief par Kaplan et Norton dans le Tableau de Bord Prospectif. Dans le TBCI le facteur stratégique déterminant pour la performance de l'organisation est le capital humain dont il dispose. Les autres variables lui gravitent autour. Ceci est illustré par le schéma ci – après :

Figure1: Navigateur de skandia AFS



Source : [http // panoramix.univ-paris1.fr/Gregor/scorecard](http://panoramix.univ-paris1.fr/Gregor/scorecard)

Pour ce TB le fondement stratégique de l'organisation est basé sur la capacité de son capital humain à capitaliser le passé et à anticiper sur le futur pour faire prospérer l'organisation. Le capital humain doit donc par sa capacité d'adaptation et d'innovation créer de la valeur pour faire progresser les résultats futurs.

Après cette classification des tableaux de bord, il est question pour nous maintenant de montrer à quoi sert un Tableau de Bord dans une organisation.

2. Les fonctions des tableaux de bord

Le tableau de bord est dans sa conception même un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information qu'il constitue en fait un instrument de communication, de dialogue, d'aide à la décision, de pilotage ainsi que de changement dans l'organisation.

Notons qu'avec les limites du tableau de bord traditionnel précédemment citées, la fonction d'aide au pilotage de la performance a été développée grâce au TBP et au TBCI.

2.1. Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison

La fonction de contrôle et de comparaison d'un TB apparaît en ce sens qu'il collecte les données, compare les réalisations aux prévisions. Il attire l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévues. Il doit permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

Pour **C. Alazard (2001 : 600)**, « la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend de la pertinence des indicateurs retenus ».

2.2. Le tableau de bord, outil de communication

Le tableau de bord dès sa parution doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Pour l'efficacité d'une telle communication, il est important que l'emboîtement suivant la ligne hiérarchique soit respecté.

Le TB doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il facilite les demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Il joue un rôle intégrateur en donnant à un niveau hiérarchique donné un langage commun.

Cette communication contribue par ailleurs à la motivation du personnel et des autres partenaires. Elle se fait par le biais des valeurs références définies dans le TB et par la comparaison entre les résultats des différentes entités. Il s'agit pour **Barabel M. & al (2003 : 64)** de communiquer sur la réalité des performances de l'entreprise dans les différents domaines qui relèvent du développement durable.

2.3. Le tableau de bord, outil d'aide à la décision

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur ses dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. La connaissance des points faibles doit être obligatoirement complétée par une analyse des causes de ces phénomènes et par la mise en œuvre d'action correctives suivies et menées à leur terme. Ce

n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens de suivi budgétaire.

Selon C. Selmer (2003 : 172) la finalité du TB n'est pas de permettre « une contemplation béate des chiffres », mais d'alerter le responsable sur la gestion de son entreprise et de l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctives, en référer à sa hiérarchie (si nécessaire) et mettre en œuvre les décisions pour recadrer ces objectifs.

2.4. Le tableau de bord, instrument de pilotage

Le tableau de bord, instrument de pilotage, servira comme outil de conduite de l'organisation vers sa destination. C. Alazard & al (2001 : 604) rapportent que selon M. Vlasselaer (1997) un tableau de bord efficace pour le pilotage de la performance devrait permettre de concilier plusieurs axes parfois contradictoires :

- regarder derrière et devant ;
- réfléchir et agir ;
- créer une dynamique dans l'organisation.

2.5. Le tableau de bord, instrument de changement dans l'organisation

Contrairement au TB traditionnel, la nouvelle conception de tableau de bord ne se limite plus à traiter les informations chiffrées sur les résultats financiers de la société. Elle prend en compte la satisfaction de toutes les parties, des clients ou bénéficiaires, les financiers ou bailleurs et enfin de la société dans son ensemble avec son environnement. Il prend en compte la satisfaction de toutes les parties intéressées à l'action ou à l'activité. Il s'agit d'un management de la performance.

Selon C. Zirignon (2004 : 22) « les indicateurs de suivi sont définis dans une perception de changement perpétuel et de la qualité renouvelée ».

3. Les typologies des tableaux de bord

Ici, il est nécessaire de mettre l'accent sur la nécessité que les indicateurs du tableau de bord soient définis et suivis par une personne ou une équipe afin de faciliter le pilotage et

l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ceci renvoie d'ailleurs à la définition du tableau de bord de **Bouquin in Helfer (1992 : 923)**.

Suivant les tendances de délégation des tâches et des responsabilités du management moderne, pour plus d'efficacité opérationnelle, on distingue trois types de tableau de Bord selon les destinataires (Direction générale, entités de supervision et les opérationnels). Cette même distinction des tableaux de bord selon les utilisateurs de l'outil est faite par **Combes & al (1997 : 184)**.

3.1. Le tableau de bord des opérationnels

Il s'agit d'un tableau de bord de terrain utilisé par les équipes d'exécution. Il facilite le contrôle des activités de la mission et diffère des autres par les indicateurs qui le composent. Pour **Bescos & al (1997 : 343)**, « Ce tableau de Bord de gestion peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées. Sa première caractéristique est son centrage sur le suivi des points clés de la gestion qui sont exprimés dans le plan et le budget. Sa deuxième caractéristique est sa souplesse d'utilisation à l'image du tableau de bord d'une automobile. Enfin, il induit une analyse dynamique par le jeu des références permettant la mise en perspective des résultats obtenus ».

Dans le même sens, **Rouach & Naulleau (1998 : 277)** insistent sur la nécessité que les indicateurs se rapportent aux points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et, qui correspondent aux priorités stratégiques de l'organisation. Ce type de tableau de bord se distingue donc de ceux utilisés par les cadres de niveaux supérieurs.

3.2. Le tableau de bord des centres de responsabilités

Il est destiné aux managers intermédiaires. Ce tableau est situé entre la hiérarchie chargée de prendre des décisions stratégiques et les opérationnels destinés à l'exécution. Ils servent à veiller à la bonne exécution des actions selon les niveaux, les conditions et les plans d'actions définis par le sommet stratégique. Il prend en compte les résultats obtenus et les modalités d'exécution conformément à la stratégie globale de l'organisation.

3.3. Le tableau de bord de la Direction Générale

Selon **Rouach & Naulleau (1998 : 290)**, Ce type de tableau de bord permet de faire ressortir pour les responsables au plus haut niveau, les performances économiques des différents métiers ou domaines de l'établissement en relation avec les orientations stratégiques retenues. Pour eux, les indicateurs de suivi portent sur des données quantitatives et qualitatives, financières et non financières, synthétiques et agrégées des unités de supervision des activités. Il s'agit des indicateurs de résultats et de mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation.

Pour **Kaplan & Norton (1998 : 31)**, Ce tableau de bord suit en priorité les indicateurs globaux sur l'axe financier, l'axe organisation, l'axe client et l'axe processus interne pour une meilleure mise en œuvre de la stratégie. Comme **Mendoza & al (2002)**, ce type de tableau de bord permet de combler les insuffisances des systèmes de management des organisations.

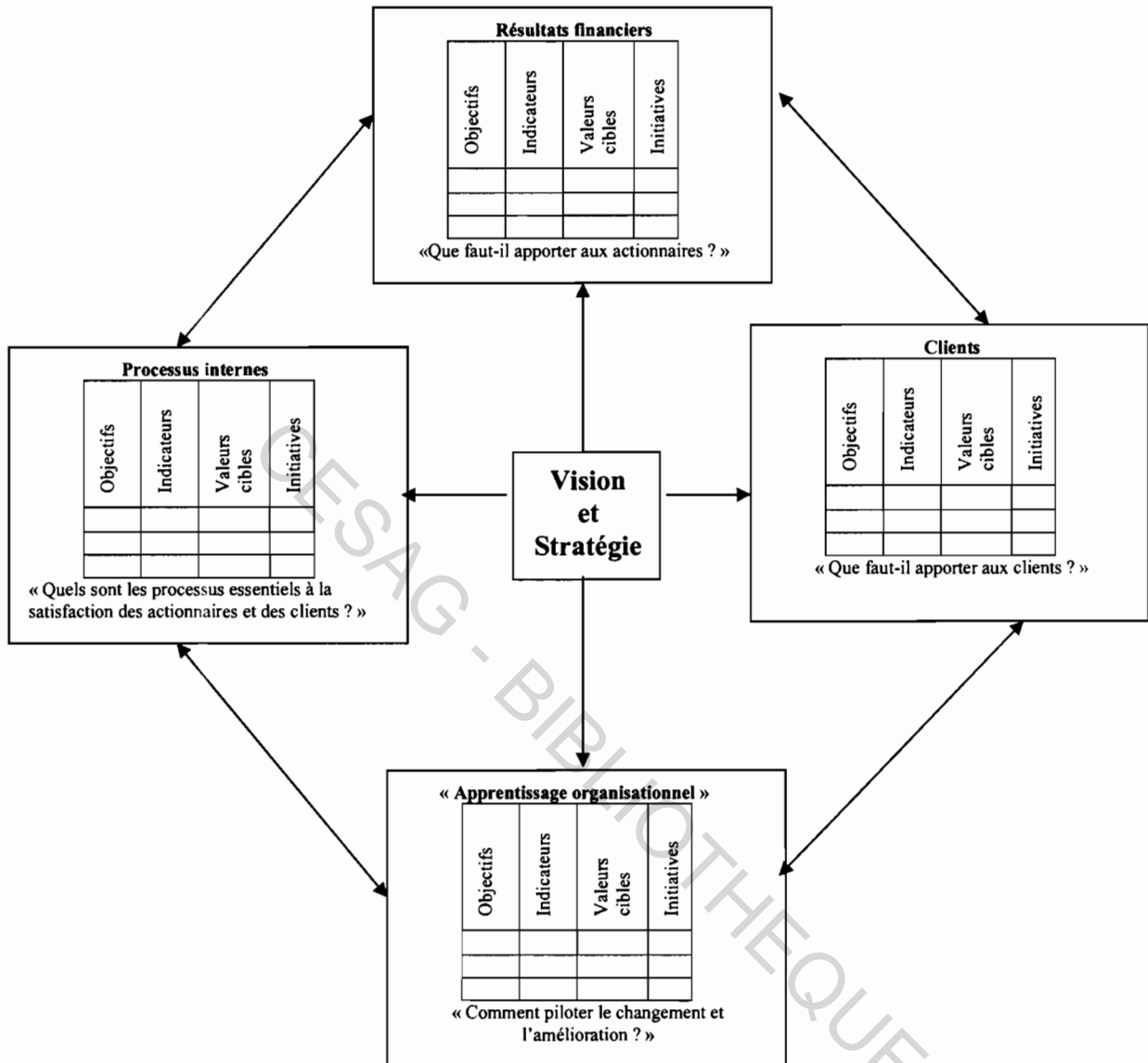
C'est au vu de cette importance du tableau de bord à la Direction générale que nous avons jugé utile de construire cet outil à la Direction générale de la SACOGI Sarl.

4. Le Tableau de Bord Prospectif et ses déterminants

Selon ses concepteurs **R. Kaplan & al (1998 : 31)**, « le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, ils proposent 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 ».

Notons que ces quatre axes constituent l'ossature du TBP. Ceci est d'ailleurs illustré par la figure suivante :

Figure 2 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



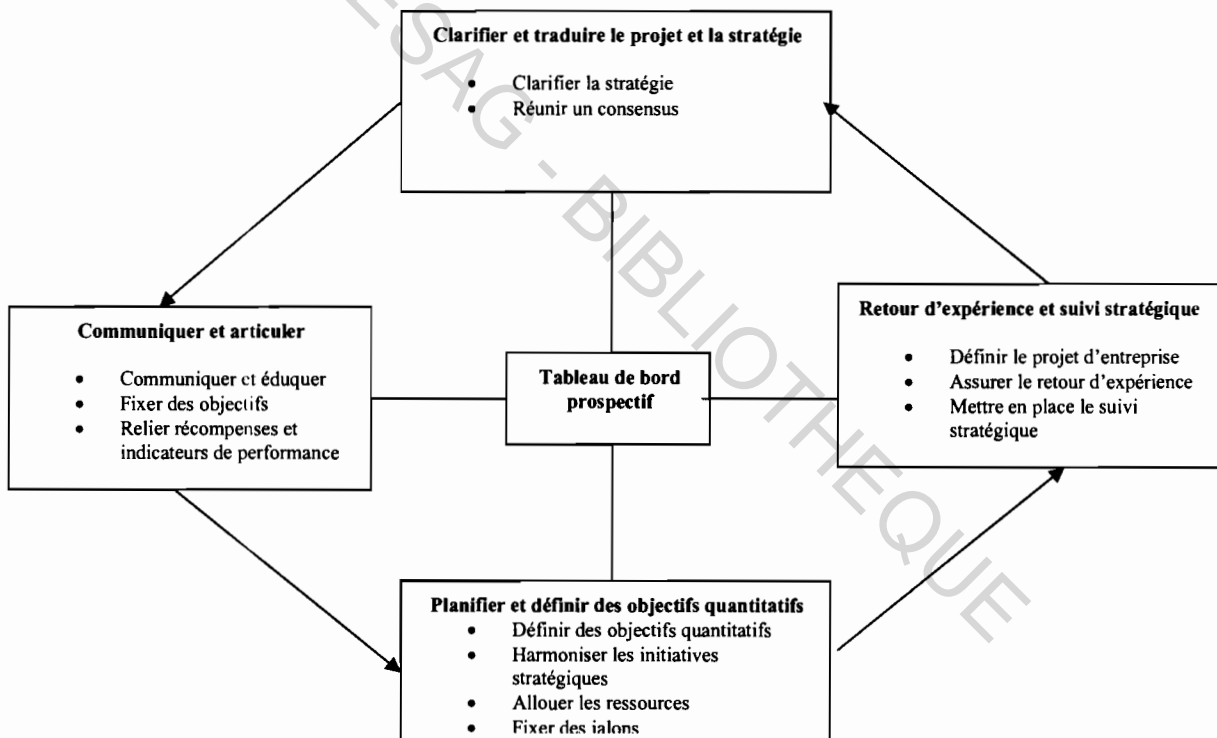
Source : R. Kaplan & al (1998 : 21)

Le TBP fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance. Il s'appuie sur ces indicateurs pour faire connaître aux salariés et aux dirigeants les déterminants de la performance présente et future. Ceci pour canaliser les énergies, les compétences et le savoir de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme.

Selon C. Selmer (2003 : 189) la stratégie peut être définie comme « l'art de se construire des avantages durablement rentables, d'utiliser le temps pour se construire des atouts, des priorités ». Le TBP étant un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie mais pas de l'élaborer, il convient au prime abord d'élaborer la stratégie. C'est cette relation entre la stratégie et le TBP que R. Kaplan & al (1998 : 43) illustrent d'ailleurs en affirmant que le TBP doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise.

Le Balance Scorecard est un véritable outil de management. Ceci se traduit par les différentes fonctions qu'il permet de remplir dans une organisation. « Le TBP définit un cadre stratégique de l'action » C. Selmer (2003 : 209).

Figure 3 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



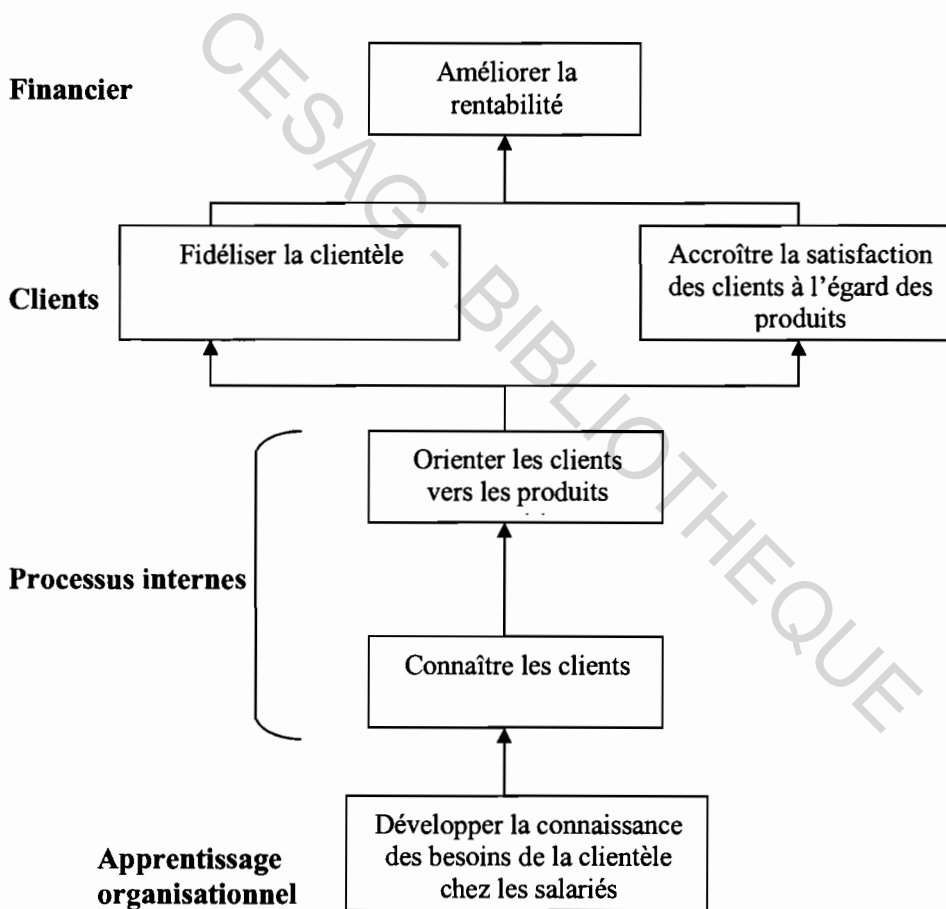
Source : R. Kaplan & al (1998 : 23)

4.1. Les quatre axes du tableau de bord prospectif

Le Balance Scorecard (BSC) est l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. Des quatre axes : « Financier », « Clients », « Processus interne » et « Apprentissage organisationnel », l'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes. Chaque indicateur sélectionné doit faire parti d'une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

Exemple : Relation de cause à effet entre les axes.

Figure 4 : Exemple de relation de cause à effet entre les axes



Source : R. Kaplan & al (1998 : 36)

4.1.1. L'axe financier

Selon Kaplan et Norton, on s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Les responsables d'unité doivent choisir des mesures adaptées à leur stratégie lorsqu'ils entreprennent de définir des indicateurs financiers de leurs TBP. Les indicateurs financiers ont un double rôle :

- définir la performance financière attendue de la stratégie
- servir de fils conducteurs pour ceux des autres axes.

Suivant le stade de cycle de vie d'une entreprise, les stratégies et les objectifs financiers peuvent varier. Ainsi, en phase de croissance, l'objectif peut être l'accroissement du chiffre d'affaires à travers les ventes sur des marchés ciblés; en phase de maintien, l'objectif peut être la rentabilité tandis qu'en phase de maturité, l'objectif peut être la maximisation de la trésorerie avant le déclin.

Une bonne gestion financière devant tenir compte du risque et du rendement, on doit intégrer à l'axe financier du tableau de bord prospectif, un objectif tenant compte du risque inhérent à la stratégie et prévoir des issues.

4.1.2. L'axe « clients »

Autrefois, les entreprises concentraient leurs efforts sur le développement de leurs capacités internes. La priorité est désormais externe. Cette priorité est de satisfaire au mieux les attentes des clients. C'est d'ailleurs pour cette raison que Kaplan et Norton suggèrent aux managers de se poser la question suivante afin de voir l'importance de cet axe : « Pour atteindre notre but, comment devons nous apparaître auprès de nos clients ? » Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures – clés de la performance concernant les clients. Sur cet axe, l'entreprise doit :

- segmenter le marché ;
- identifier les segments sur lesquelles elle souhaite se positionner ;
- cerner les caractéristiques importantes aux clients ciblés ;
- définir les objectifs les indicateurs sur ces segments ciblés.

Pour notre étude, nous prenons en compte l'importance de la réactivité de l'entreprise face aux attentes des clients ciblés par l'intermédiaire des indicateurs relatifs au temps de réaction.

4.1.3. L'axe « processus interne »

Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes « financier » et « clients ». Procéder dans cet ordre leur permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels.

Dans le tableau de bord prospectif, les objectifs et les indicateurs de l'axe processus interne sont définis à partir de stratégies explicites, visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentiellement menée du sommet vers le bas, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller.

Selon **R. Kaplan & al (1998 : 107)** « la définition d'objectifs et d'indicateurs concernant les processus internes est la différence majeure entre le tableau de bord prospectif et les systèmes classiques de mesure de la performance qui se focalisent sur le contrôle et l'amélioration des résultats des centres de responsabilité et des départements existants ».

La chaîne de processus internes varie suivant les entreprises, les attentes de leurs clients et leurs objectifs financiers. Mais il existe toutefois un modèle générique de chaîne des processus interne constituant un cadre général qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus interne ». Ce modèle comprend trois processus :

- l'innovation ;
- la production ;
- le service après vente.

4.1.4. L'axe « apprentissage organisationnel »

Il a trois composantes sur lesquelles on peut développer des objectifs et des indicateurs de performance afin de réaliser les objectifs des trois autres axes. Il s'agit :

- du potentiel des salariés ;
- des capacités des systèmes d'information ;
- la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

C'est ceci que **R. Kaplan & al (1998 : 137)** traduisent en affirmant que « les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel sont des moyens, des facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes ».

Cet axe prend en compte les infrastructures (ressources humaines, systèmes et processus) à mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.

Conclusion:

Ce chapitre nous a permis de détailler les différents concepts utiles pour une bonne maîtrise de la notion de tableau de bord et son utilité dans une organisation. Force est de constater que pour la construction d'un bon tableau de bord, il sera plus aisé de maîtriser en plus de ces notions d'autres comme : la notion d'objectif, la notion d'indicateur avec la démarche de détermination d'indicateurs pertinent. La somme de toutes ces notions facilitera la conception d'une démarche de construction d'un TBP

Chapitre 2 : Le TBP : démarche de construction.

De nos jours, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. Dans un monde où les actifs incorporels ont une part croissante dans le succès, une évaluation strictement financière de la performance ne suffit plus. Les systèmes traditionnels de mesure de la performance, essentiellement fondés sur les indicateurs financiers, ne sont plus adaptés à l'entreprise moderne.

Pour alors offrir aux clients des produits et des prestations personnalisées à forte valeur ajoutée, un nouvel outil de management stratégique a été élaboré par d'éminents professeurs : il s'agit de Tableau de bord Prospectif (ou Balance Scorecard) de Kaplan et Norton. Selon **R. Kaplan et Norton (1998 : 14)** « le Tableau de Bord Prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ».

Dans ce chapitre, avant de passer à l'élaboration de la démarche de construction proprement dite du TBP nous traiterons d'abord de la notion d'objectif et ensuite de celle d'indicateur.

1. Notion d'objectif

L'objectif est défini par **C. Selmer (2003 : 29)** comme « un but à atteindre et non une tâche à accomplir ». C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Selon elle, un objectif se définit par :

- Une performance, c'est-à-dire le résultat à atteindre ;
- Les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance ;
- Le niveau de performance jugé acceptable.

La définition d'un objectif permet à une personne ou un responsable de :

- concentrer son attention et son énergie sur un point précis de son activité et de le motiver pour améliorer les résultats de son service ;
- comparer de manière objective les résultats qui étaient attendus ;
- procéder à un diagnostic de la situation et d'initier les actions correctives s'il s'avère que les résultats obtenus se révèlent très inférieurs aux résultats escomptés.

Avant de formuler les objectifs à atteindre il convient de connaître les différents types d'objectif existant et comment rédiger un objectif.

1.1. Les différents types d'objectifs

Selon C. Selmer (2003 : 32-35), on rencontre trois types d'objectifs dans les organisations : l'objectif de ressource, l'objectif d'activité et l'objectif de résultat.

1.1.1. Objectif de ressource

Il décrit ce que le fournisseur devrait nous produire mais il ne précise pas ce que nous allons produire à notre client avec cette ressource.

Exemple: Objectif de ressource : Obtenir l'information du service de marketing.

Ici le fournisseur est le service de marketing qui doit nous fournir des informations. Mais l'objectif ne précise pas à quoi vont servir les informations.

1.1.2. Objectif d'activité

Ici, il faut nuancer le résultat de l'activité. Une activité est un ensemble de tâches effectuées tant par les hommes que par les machines.

Exemple : Préparation d'un devis, Réunion du personnel.

Le résultat quant à lui est le but à atteindre par une activité.

Exemple : Réunir une fois par semaine le personnel ;

Expédier les commandes dans les délais impartis.

1.1.3. Objectif de résultat

C'est le véritable objectif. Il met en avant le résultat à obtenir à une date donnée. Il est donc la description à priori du résultat exact que l'on observera à posteriori.

Dans ce sens, une activité n'a de raison d'être que lorsqu'elle fournit une sortie et une ressource ne sera utilisée que parce qu'elle permet de réaliser une activité. Ceci s'explique par le fait que les objectifs de ressources et d'activités ne pourront se définir que lorsque l'objectif de résultat aura clairement été énoncé.

Exemple : Résultat : réorganiser le processus de traitement du produit X.

Activité : analyser les tâches et procédures du service Y.

Ressource : être mandaté par la direction générale.

Dans le cas de notre étude, nous allons nous intéresser principalement aux objectifs de résultat de la SACOGI Sarl.

1.2. Comment rédiger un objectif ?

Pour C. Selmer (2003 : 30, 31) la rédaction d'un objectif doit satisfaire aux exigences suivantes :

- Il doit être rédigé clairement et précisément afin que les intéressés sachent ce qu'on attend d'eux. Il ne mesure qu'une seule chose à la fois.
- Chaque objectif doit se concrétiser par une et une seule action que l'intéressé accomplira. Si deux variables sont réellement importantes, il est préférable de fixer deux objectifs différents portant sur chaque variable.
- Les objectifs quantitatifs doivent décrire un résultat mesurable grâce aux critères de performance proposés (Nombre d'opération; temps passé).
- Les objectifs qualitatifs doivent décrire un résultat observable, évalué par des critères adaptés (taux, pourcentage de, ...).
- Chaque objectif devra posséder une finalité concrétisée par une date. On peut aussi se fixer des objectifs intermédiaires par rapport à l'objectif final, afin de mesurer à l'avance et de manière régulière si la marche vers l'objectif final se déroule comme prévu.

- Chaque objectif doit être réaliste et réalisable pour pouvoir être considéré par l'intéressé comme atteignable par rapport au défi qu'il représente. S'il est trop fort il devient décourageant. S'il est trop faible, il devient démotivant.
- Les objectifs doivent enfin préciser les conditions dans lesquelles la performance devra se réaliser. Ils devront donc être accompagnés de moyens adéquats pour avoir une chance de les voir atteints.

« Un objectif sans plan d'action n'est qu'un slogan. Il y aura lieu de préciser ces moyens dans le cadre d'une fiche de plan d'action. » **C. Selmer (2003 : 31).**

Tableau 1 : Fiche de plan d'actions.

Actions nécessaires	Responsables	Dates		Résultats attendus		Moyennes nécessaires	
		Début	Fin			Nature	Coût

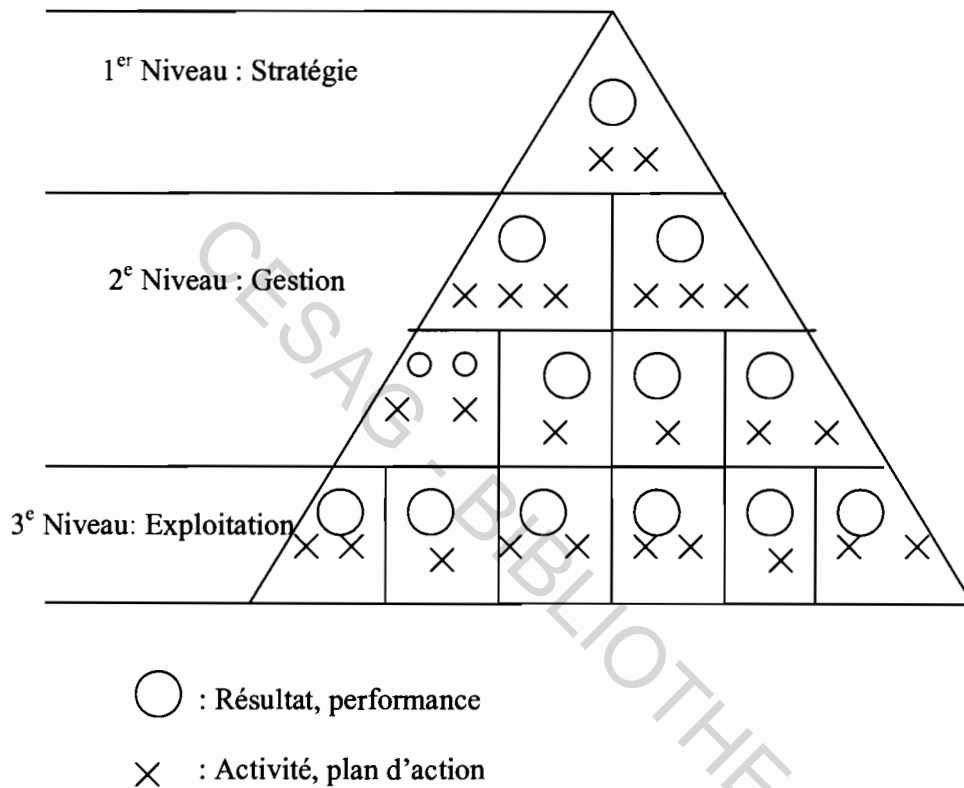
Source : Selmer (2003 : 31)

La définition d'un objectif est un ensemble de données décrivant les résultats à atteindre. Un objectif s'inscrit avant tout dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et dans celle qui est spécifique à l'unité de travail. Il est la manifestation concrète de la réalisation de la politique dans un domaine précis.

Certains objectifs ne s'adressant qu'à un seul responsable de l'entreprise ; d'autres concerneront plusieurs responsables. Ainsi, suivant l'organigramme de l'entreprise, on aboutira à un déploiement des objectifs. Les objectifs fixés par la direction générale de l'entreprise donneront lieu à l'établissement d'un plan d'actions. Les actions seront déléguées aux différents responsables fonctionnels ou responsables de processus selon leur domaine d'expertise. Ces actions deviendront pour ceux-ci des objectifs de performance qu'ils transformeront à leur tour en plan d'actions.

Ainsi de suite, suivant l'organigramme et la délégation de pouvoir, le processus de déploiement des objectifs se poursuivra jusqu'aux niveau des exécutants qui ne pourront plus déléguer le plan d'actions qu'ils auront élaboré. On aboutira ainsi à un réseau de TB et d'indicateurs chaînés verticalement (voir la figure suivante).

Figure 5 : Déploiement des objectifs.



Source : Selmer (2003 : 37)

2. Notion d'indicateur

Dans cette partie, on s'intéressera à la définition de la notion d'indicateur à travers les fonctions des indicateurs, les différents types d'indicateur et enfin à la démarche de détermination des indicateurs pertinents pour un bon tableau de bord.

2.1. Qu'est ce qu'un indicateur ?

« Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité » **Ravigon L. & al (2001 : 288)**. Les indicateurs sont donc des valeurs qui expriment les résultats d'une situation à une période donnée. Ils portent généralement sur des valeurs chiffrées mais sont quelques fois de nature qualitatif.

Selon **C. Alazard & al (2001 : 596)**, « les indicateurs sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire exprimées sous des formes et des unités diverses ». Ils doivent se rapporter à la stratégie, aux objectifs, aux facteurs clés de succès et au plan d'action de la structure selon la période et le niveau de responsabilité.

Les indicateurs de performance peuvent montrer que les résultats demandés ont été atteints. Toutefois, ils ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la "trajectoire". On peut retenir en somme comme **F. Giraud & al (2002: 67)** « qu'un indicateur est un ensemble de mesures qui guide le pilotage de la performance ».

Après avoir défini la notion d'indicateur, on peut s'intéresser maintenant aux fonctions et aux typologies d'indicateurs.

2.2. Fonctions et typologies d'indicateurs

Ici, on parlera des différents indicateurs qui existent et de leur importance.

2.2.1. Les fonctions des indicateurs

Les fonctions des indicateurs sont multiples. Pour **Lorino & al (1997 : 71)**, les indicateurs permettent de mieux cerner l'objectif poursuivi. Ainsi pour eux, un indicateur permet :

- de suivre une action, une activité, un processus ;
- d'évaluer une action ;
- de diagnostiquer une situation, un problème ;
- de veiller et surveiller les changements dans un environnement concurrentiel.

Ceci se résume par **Ravignon & al (2001 : 288)** par le fait que pour eux, « Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficace. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ».

2.2.2. Les types d'indicateurs

Pour **Caroline Selmer (2003 : 67)**, plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs. On distingue alors :

- indicateurs de résultat ou de progression : ils informent sur les résultats d'une action finie ou une action en cours ;
- indicateurs financiers ou non financiers : ils donnent des informations sur les situations (financières ou non) ;
- indicateur global ou ponctuel : il s'agit d'un indicateur synthétique, calculé à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblées sur un paramètre très précis ;
- indicateur de reporting ou de pilotage : c'est un indicateur qui peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting), mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.

3. La démarche de détermination d'indicateurs pertinents

La définition des indicateurs du tableau de bord se fait à partir d'une analyse combinée de la stratégie, des objectifs, des plans d'actions de l'organisation et de l'analyse des besoins en information de gestion des utilisateurs du tableau de bord. Plusieurs démarches de détermination des indicateurs ont été proposées par des spécialistes en gestion. Dans le cadre de notre étude, nous allons en retenir trois :

La première est celle de **P. Voyer (1999 : 204, 205)** qui parle de la construction d'un tableau de préoccupation - indicateur. En effet, les indicateurs sont définis dans le tableau des correspondances entre modules organisationnels de la stratégie et les besoins en information ou préoccupations de gestion des futurs utilisateurs du tableau de bord.

La deuxième est celle de **Caroline Selmer** qui se déroule en quatre étapes. Ces étapes consistent à :

- Identifier les activités et les ressources critiques : il s'agit des activités, des moyens et des ressources dont la réalisation conditionne la performance attendue sur un des objectifs stratégiques ;
- Retenir les points clés de ces activités et de ces ressources ;
- Rechercher les paramètres permettant de cerner les points clés ;
- Choisir les paramètres pertinents et ensuite construire les indicateurs de pilotage de performance.

La dernière est celle de **Dayan A. & al (1999 : 853)** qui proposent quant à eux que chaque centre de responsabilité définisse les indicateurs et construise son tableau de bord après une analyse des missions, des objectifs et de la stratégie de la structure. Cette procédure de conception s'illustre par la **figure 6**.

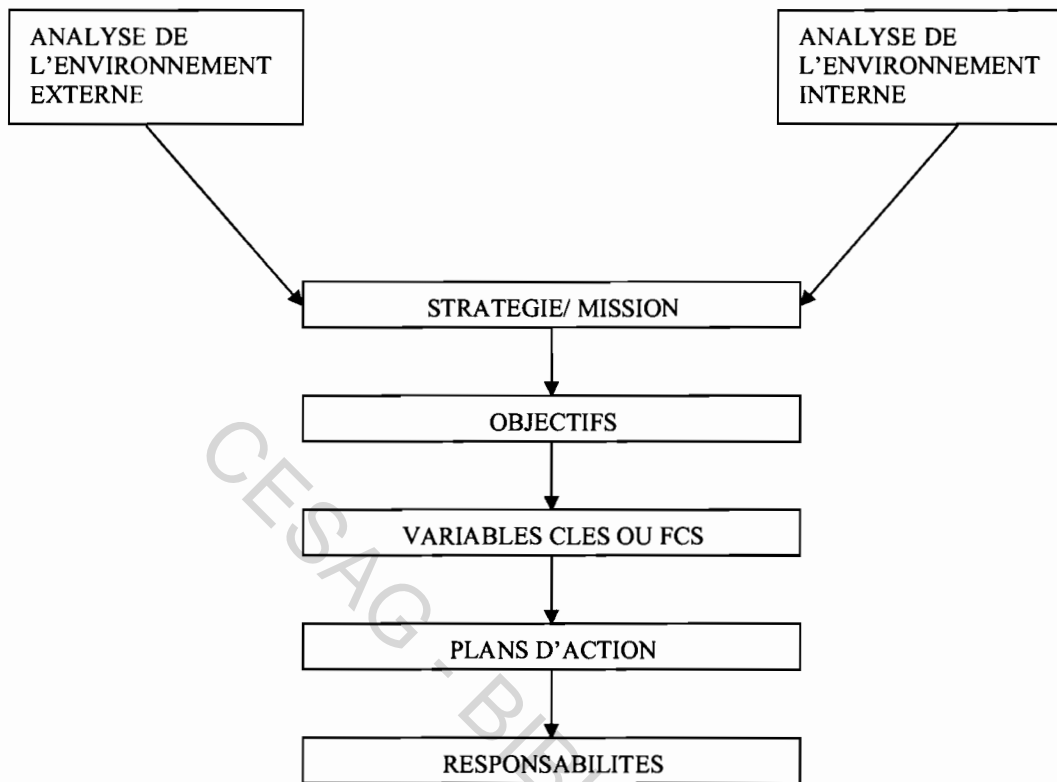
Dans le cas de notre étude, c'est la combinaison de ces trois démarches qui sera utilisée pour la détermination des indicateurs de performance. En effet, on procédera d'abord à une identification des besoins en information des utilisateurs dans chaque centre de responsabilité suivant les objectifs que les responsables se fixeront par rapport à la stratégie globale; ensuite, on identifiera les activités et les ressources critiques et enfin, on construira le tableau de préoccupation – indicateur.

Après avoir déterminé les indicateurs, leur choix doit répondre aux critères suivants : la fidélité, la clarté, le lien avec l'action et la facilité de manipulation.

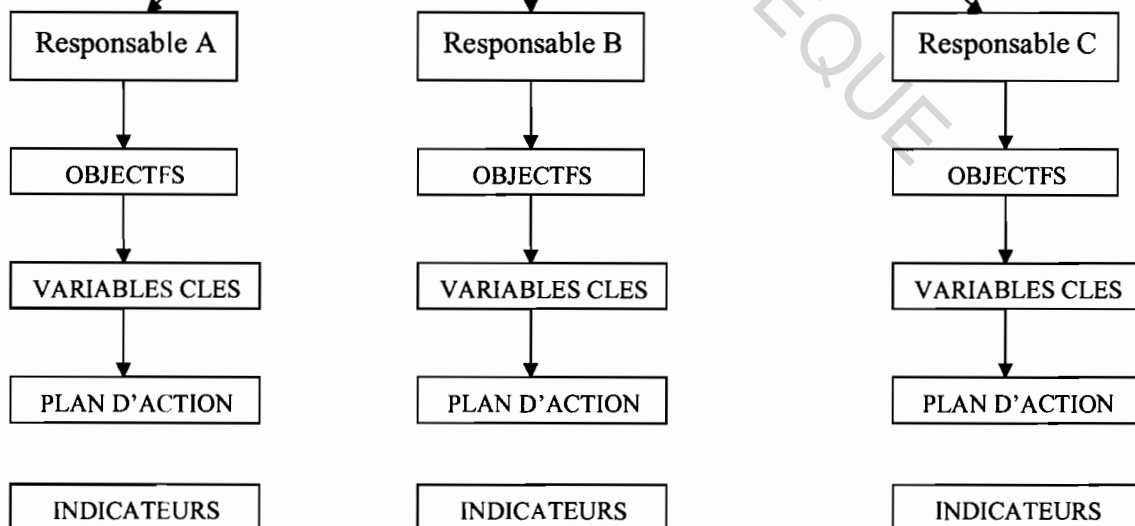
La combinaison de ces critères avec la démarche de détermination des indicateurs facilitera la construction d'un bon tableau de bord.

Figure 6 : La mise en œuvre du tableau de bord dans l'entreprise ;

a) Formulation de la stratégie / cartographie des responsables



b) Construction du tableau de bord par responsables



Source : A. Dayan & al (1999 : 853)

4. Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif

Comme le tableau de bord dans un avion, une entreprise a besoin d'un dispositif constitué de plusieurs indicateurs qui puisse fournir une masse d'informations sur son fonctionnement. Les managers ont donc conçu un outil de management qui permet aux différents responsables d'une entreprise de gérer tout en tenant compte des objectifs à long terme et en ne se cramponnant pas seulement aux résultats financiers. Cet outil est le Balance Scorecard.

Dans cette partie, nous essaierons d'élaborer une démarche de construction d'un TBP suivant plusieurs phases. **Voyer (2002 : 151)** propose les phases qui suivent :

- la phase de l'étude de la faisabilité ;
- la phase de construction du prototype ;
- la phase de mise en place dans l'organisation.

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie dont l'engagement est indispensable. En effet la direction générale sait ce qu'elle veut, peut et doit attendre du tableau de bord pour qu'il aboutisse à un outil de dialogue, d'aide à la décision, de pilotage et de changement. Pour ce faire, la direction devra fixer les missions du tableau de bord qui seront différentes selon que la structure soit centralisée ou non. C'est encore à la direction d'établir la stratégie, le plan d'actions et de déterminer les objectifs de la société qui seront consignés dans le TBP. C'est dans le but d'avoir toutes ces orientations dans le cas de la SACOGI Sarl que nous allons élaborer un guide d'entretien afin d'interroger les responsables dont les avis seront très importants.

Cette démarche proposée par **Voyer (2002 : 151)** a été complétée par celle proposée par **Kaplan & Norton (2001)** dans le processus de conception du TBP. Leur stratégie en la matière se résume en cinq principes à savoir :

- traduire la stratégie en termes opérationnels ;
- mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- transformer la stratégie en un processus continu ;
- mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Ici, nous allons retenir comme démarche, celle proposée par Voyer.

4.1. L'analyse de la faisabilité du projet

Elle se fera à travers la description de la situation qui a poussé à initier le projet de construction du tableau de bord prospectif.

A ce niveau, on doit préciser celui à qui va servir l'outil qu'on souhaite élaborer. Il peut s'agir par exemple d'un tableau de bord pour la direction générale, la direction financière ou pour un centre opérationnel. Le "pourquoi" du tableau de bord prospectif doit être précisé en vue de choisir des indicateurs pertinents pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés à la base.

Un outil de gestion tel que le tableau de bord n'est efficace que si sa conception répond à certaines règles précises tant sur le plan de son fonctionnement que dans son contenu. Au nombre des principes de conception on peut retenir selon **Dayan (1999 : 873)** et **Alazard & Separi (2001 : 591)** ceux qui suivent :

- une cohérence avec l'organigramme;
- un contenu synoptique et agrégé ;
- une rapidité d'élaboration et de transmission.

Pour **C. Alazard & al (2001 : 591)**, « c'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception ».

4.1.1. Une cohérence avec l'organigramme

Ce principe recommande que les indicateurs d'activité retenus pour le tableau de bord soient adaptés à l'organisation de l'entreprise concernée. C'est d'ailleurs cette idée que **C. Alazard & al (2001 : 591)** défendent en affirmant que «le découpage des tableaux de bord doit respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques ».

Suivant ce découpage, on aboutit à un réseau de TB aux caractéristiques suivantes :

- chaque responsable à son tableau de bord ;

- chaque tableau de bord à une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le TB de niveau hiérarchique supérieur ;
- chaque tableau de bord d'un même niveau hiérarchique doit avoir la même structure pour permettre l'agrégation des données ;
- l'empilage des informations des tableaux de bord doit respecter la ligne hiérarchique.

4.1.2. Un contenu synoptique et agrégé

Ce principe recommande que le tableau de bord soit bâti autour d'informations pertinentes. Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Dans le cadre du tableau de bord prospectif, l'accent doit être mis sur les indicateurs déterminants et pertinents par rapport à la stratégie, aux objectifs définis par la direction et à la nature de la délégation de responsabilité reçue par le destinataire du TB.

Pour autant, la recherche d'indicateurs performants ne doit conduire à la publication tardive du tableau de bord. **Gramilis & al (1992 : 229)** complètent en affirmant « qu'une synthèse des tableaux de bord d'un niveau hiérarchique donné alimente le tableau de bord du niveau supérieur jusqu'à l'obtention de celui de la direction générale ».

4.1.3. La rapidité d'élaboration et de transmission

Suivant ce principe, la rapidité doit l'emporter sur la précision. Ceci s'explique par le fait que la précision des résultats s'obtient déjà dans les rapports d'activités à périodicité mensuelle de la comptabilité analytique. Quant à la rapidité, elle reste directement liée au rôle du tableau de bord qui est d'alerter le responsable sur la gestion afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives et efficaces.

Ainsi, selon **C. Alazard & al (2001 : 594)** «cette rapidité et la fréquence de publication explique que les anglo – saxons nomment souvent les informations collectées dans le tableau de bord “flash” ».

4.2. Définition du prototype de TBP

Elle se fera en respectant les étapes qui suivent :

- ✓ la formulation de la stratégie ;
- ✓ le recensement des besoins en information des utilisateurs : ici, les utilisateurs commenceront d'abord par réaliser un diagnostic de la procédure de tableau de bord. Ensuite ils détermineront les éléments clés à mesurer en se basant sur l'analyse de l'environnement de la Société. Notons que lors de la construction d'un tableau de bord les difficultés les plus souvent rencontrées ne viennent pas de la définition de la nature des objectifs mais plutôt de la nature et de la périodicité des indicateurs devant y figurer. Enfin, l'équipe projet devra valider les différentes propositions venant des responsables. En effet elle s'assurera que les propositions reflètent bien la stratégie de l'entreprise. La démarche consiste selon **C. Selmer (2003 : 70)** « à décliner les objectifs stratégiques de la direction générale jusqu'aux opérationnels sur le terrain dans une approche de « haut vers le bas ». Ensuite on construit le système de pilotage dans une approche du « bas vers le haut » en partant des indicateurs de performance individuelle pour les consolider jusqu'à la direction générale. La démarche d'élaboration du « bas vers le haut » du système de pilotage qu'est le tableau de bord prospectif créera une implication très forte du personnel et démystifiera largement le changement ».
- ✓ inventaire des informations existantes et construction du TB : Simultanément au recensement des besoins des utilisateurs, les données mesurables existantes ou non permettant de traduire les paramètres à mettre sous contrôle, devront être recensées. Il est important que cette étape se fasse au fur et à mesure afin d'éviter de perdre du temps après la phase de recueil des informations. L'inventaire des informations existantes sera suivi de la définition des indicateurs puis de la construction du TBP

5. Modes de présentation des tableaux de bord

Il s'agit ici de présenter les formes sous lesquelles se présente un tableau de bord en général : Ce sont les présentations courantes. Notons que « le tableau de bord doit savoir demeurer un instrument de dialogue dans l'entreprise que son destinataire doit pouvoir consulter avec aisance » **Gramilis & al (1992 : 231)**.

Comme l'indique son nom, le tableau de bord se présente sous la forme d'un tableau à plusieurs colonnes et lignes.

Les différentes lignes correspondent aux libellés des indicateurs d'activité. La dernière ligne donne par sommation la situation générale

Les différentes colonnes indiquent généralement : les valeurs réalisées sur la période de référence ; les valeurs cumulées et les données de comparaison sur les périodes passées ; la tendance des résultats ; les commentaires éventuels. La colonne des tendances permet d'alerter les responsables utilisateurs du tableau de bord au premier coup d'œil. La colonne des commentaires quant à elle sert à indiquer en bref les explications des écarts constatés.

Les propositions d'action correctives sont faites par les responsables sur la base de la situation générale et des différents commentaires. L'inscription des données dans le tableau de bord se fait suivant la procédure d'utilisation du tableau de bord préalablement défini lors d'une réunion. Une note succincte d'explication et de légende peut être jointe au tableau de bord pour une utilisation rapide et performante. Quelques exemples de présentation de tableau de bord ont été regroupés en **annexe 1 à la page 68**.

6. Approche méthodologique

Après la présentation des notions fondamentales pour la conception d'un tableau de bord, de la notion de tableau de bord prospectif et de la démarche pour sa conception, nous allons définir notre modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte et de traitement de données. Cette partie qui résume notre méthode de travail s'articulera en trois paragraphes : la présentation du modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte de données et leurs mises en œuvre et la démarche d'analyse des données recueillies.

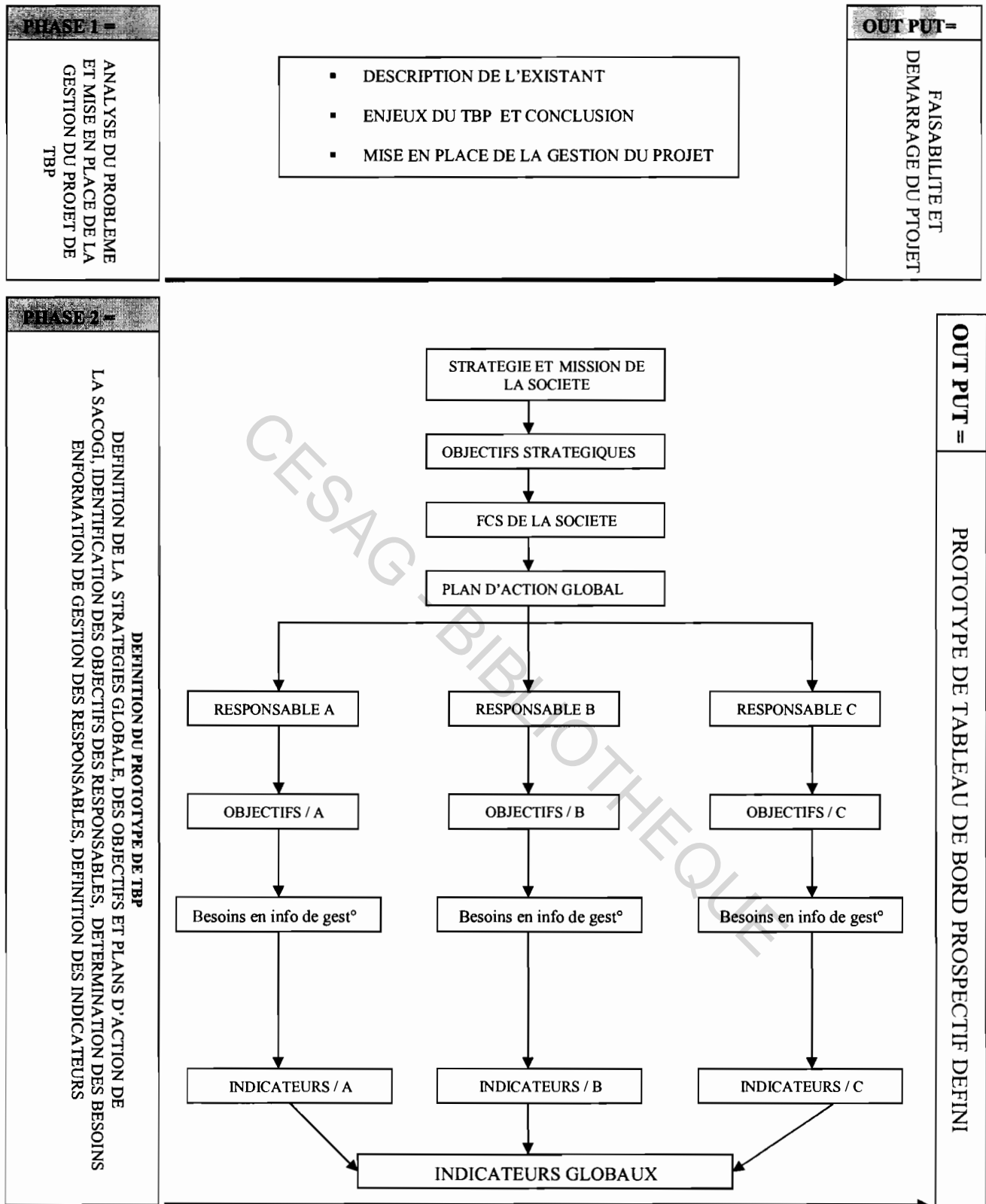
6.1. Le modèle théorique d'analyse

A la suite de notre revue de littérature sur les notions fondamentales pour la maîtrise du concept de tableau de bord prospectif et son processus de conception, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse qui servira de référentiel pour la réalisation

pratique de notre étude à la Société Africaine de Commerce Générale et d'Industrie. Ce référentiel se présente comme suit (voir figure ci-après) :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FIGURE 7 : LE MODELE D'ANALYSE



Source : Nous même à partir de la revue de littérature

6.2. Les méthodes de collecte des données

La réalisation des aspects pratiques de notre étude nous conduira à une collecte des données sur les activités de SACOGI Sarl. Cette collecte va se faire selon deux procédures. Les données secondaires seront collectées à partir des documents et, les données primaires à partir des entretiens avec les responsables de la structure à différents niveaux.

6.2.1. La collecte documentaire

La réalisation du tableau de bord prospectif pour l'entité nécessite des informations sur le système comptable, le système budgétaire et le système d'information de la structure. Ces informations pourront être obtenues à la suite d'analyse des documents ci-dessous : les documents de la comptabilité, les programmes d'activité, les rapports d'activités et d'exécution du budget, les comptes rendus des réunions de direction et de pilotage d'activité, les états d'orientation stratégique, le manuel de procédure.

La collecte documentaire est le point de départ de la recherche des informations sur l'évolution des activités de l'entité.

6.2.2. Les entretiens

La recherche d'informations primaires va nous amener à réaliser des entretiens avec les différentes catégories de personnes dans la structure. Ces entretiens nous permettront de mieux connaître la structure, de procéder à des regroupements d'informations, d'identifier les besoins en information de gestion des opérationnels et potentiels utilisateurs du tableau de bord prospectif que nous allons construire.

6.3. La mise en œuvre des techniques

Le déroulement de la mise en œuvre des différentes techniques s'est faite comme suit :

6.3.1. La collecte documentaire

Durant le premier mois de notre stage, après la prise de contact avec les directions et services de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie, nous avons sollicité les différents documents en rapport avec la gestion de l'information. Nous avons ainsi pu consulter les états comptables des différentes activités, quelques documents de planification, les comptes rendus de réunion, et les rapports des responsables des magasins-boutiques. Nous n'avons pas pu accéder aux documents restants.

6.3.2. Les entretiens

Dès notre arrivée à la Direction générale de la SACOGI, nous avons fait signer au directeur une note de service qui demandait aux agents de la société de tout mettre à notre disposition pour que la conception de ce tableau de bord prospectif soit une réussite totale. Cette note nous a permis de réaliser des entretiens sur la base d'un guide d'entretien dont un exemplaire est en **annexe 2 à la page 70**.

L'échantillon a été constitué sur la base du critère de rattachement de la personne interrogée au processus d'achat, de stockage et de vente des lubrifiants. La raison est que ces personnes jouent des rôles importants dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Le mode de constitution de l'échantillon est le suivant :

- **Les interrogations** : Le directeur général et les secrétaires ont été interrogés. Nous avons également interrogé le directeur administratif et financier, le directeur des recherches et études, les chefs des services comptabilités et transit et les responsables des magasins - boutiques.
- **Les entretiens** : Les entretiens avec les responsables des magasins – boutiques n'ont concernés que l'efficacité des techniques de commercialisation des lubrifiants. A ce niveau, il convient de préciser que mis à part le responsable du magasin de Lomé, tous les autres ont pu être interrogés. Il s'agit des responsables des magasins de Cotonou, de ceux des magasins décentralisés à l'intérieur du Bénin et de celui du Nigeria. Certains commerciaux ont été interrogés. Ces derniers ont été choisis suivant l'importance de leurs chiffres d'affaires mensuels. Ainsi, on a choisi ceux qui vendent le plus, les vendeurs moyen et ceux qui vendent le moins.

Le tableau ci-dessous résume l'échantillon utilisé pour la collecte des informations primaires. Nous avons par ailleurs participé à plusieurs réunions dont celle de présentation du projet tableau de bord prospectif qui a été très importante. Toutes ces rencontres nous ont permis de collecter des données utiles.

Tableau 2 : Echantillon des entretiens

DESIGNATION		EFFECTIF TOTAL	EFFECTIF INTERROGE
DIRECTIONS	DG, DAF, DRE	3	3
SECRETARIAT	Rattaché à la direction générale	3	3
	Comptabilité	1	1
SERVICES	Transit	3	2
	Magasins - boutiques	7	6
RESPONSABLES COMMERCIAUX POUR LUBRIFIANTS	Ventes directes aux clients	16	8
AUTRES		10	2

Source : Nous même à partir de l'organigramme et des fiches de poste de la SACOGI

6.4. La démarche d'analyse des données

Elle nous permet de préciser les outils et modes de traitement des données, les outils et procédures d'analyse des données.

Concernant le traitement des données, il sera manuel pour une partie. La grande partie des données sera toutefois traitée à l'informatique. Le logiciel Word sera notre principal outil de travail. Il sera utilisé pour le traitement des données, la réalisation des tableaux et présentation des données et des résultats. L'analyse des données se fera à l'aide des techniques de comparaison et de la méthode du cas pratique.

L'analyse par la comparaison va consister à faire des rapprochements entre des données références et des données de la réalisation, entre des données historiques et des données

actuelles. Les causes des écarts identifiées par ces rapprochements seront recherchées. Des recommandations pourront alors être faites pour des améliorations.

La méthode du cas pratique est le fondement de cette étude. Elle procède par une analyse des missions et stratégies de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie, une analyse des objectifs et plan d'actions, une analyse de l'environnement externe et interne de la Société et enfin, une identification des facteurs clés de succès des responsables. Cette analyse aboutit à la définition des indicateurs de suivi de la performance et leur reclassement selon les quatre axes du tableau de bord prospectif.

Conclusion:

Ce chapitre nous a permis d'atteindre quelques objectifs spécifiques de notre étude à savoir : définir avec précision la notion de Tableau de Bord Prospectif dans sa diversité, élaborer une démarche de construction d'un TB, un modèle d'analyse, les méthodes de recherche et les techniques de collecte de données dans le but de réussir la construction d'un TBP à la SACOGI. Ce chapitre est aussi celui qui met fin à notre partie théorique (Présentation et démarche d'élaboration) pour faire place à la deuxième partie qui elle permettra de construire ce modèle de TBP prospectif à la Société Africaine de Commerce Général et d'industrie.

2e partie:
**Analyse de l'existant et proposition d'un modèle
de TBP à la SACOGI**

INTRODUCTION

Au terme de la revue de littérature dans le but de construire un prototype de Tableau de Bord Prospectif à la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie, il convient de passer à la mise en oeuvre du modèle théorique défini et dans le même temps à l'application de la méthodologie à suivre présentée précédemment.

L'objet de ce chapitre est de présenter la SACOGI et de construire un Tableau de Bord Prospectif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1: Présentation de la SACOGI Sarl et description de l'existant

Dans ce chapitre, nous présenterons tout d'abord la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie à travers : ses missions et objectifs, ses activités et son organisation. Ensuite, nous décrirons les difficultés que rencontre la société.

1. Présentation de la SACOGI

1.1. Historique

La Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie (SACOGI Sarl) est une société commerciale à responsabilité limitée et au capital social de 50.000.000 FCFA divisé en 5.000 parts sociales de 10.000 FCFA chacune. Constituée le 16 Août 1988 à Cotonou au Bénin, elle a au début des années 2000 réalisé des chiffres d'affaires supérieurs à quinze (15) milliards par an. Son objet social est l'import, l'export, l'industrie et le négoce international. Son siège social se situe au 413 Bar TITO à Cotonou.

Son activité principale consiste à importer pour la vente les produits ci-après :

- Pièces détachées automobiles (légers et poids lourds)
- Lubrifiants et huiles de graissage
- Produits congelés (volailles et poissons)
- Pneumatiques neufs et d'occasions

Elle a pour activité secondaire, le transport routier avec quatre (04) camions de quinze (15) tonnes ; huit (08) camions semi-remorques ; deux (02) camions citernes et deux (02) camions frigorifiques sans parler des véhicules de tourisme pour le transport des biens et marchandises.

Avec le développement de ses activités, la SACOGI fait partie aujourd'hui des grandes sociétés béninoises ayant une renommée internationale. Elle possède plusieurs magasins à COTONOU et à PARAKOU (Rép. du Bénin), à ABIDJAN (Rép. de Côte d'Ivoire), à LOME (Rép. du Togo), à LAGOS (Nigeria) et même à CONAKRY (Rép. de Guinée).

La société a pris son essor début 1997 avec la commercialisation des premiers conteneurs de produits congelés en plus des autres produits qu'elle distribuait déjà. La vente de la volaille importée a connu un envol fulgurant grâce à la commercialisation vers le Nigeria. En 2001-2002 ; avant les problèmes de fermeture des frontières Bénino-Nigériane, le chiffre d'affaire mensuel de ces produits était à plus d'un milliard deux cents millions (1.200.000.000) francs CFA par mois.

Avec la fermeture des frontières Bénino-Nigériane en 2002, la distribution des vivres frais a pris un grand coup, cette situation imprévisible a beaucoup pesé sur les finances et la trésorerie de la société. En effet, avec l'essor des produits congelés, les autres produits ont été un peu délaissés, ainsi les énormes pertes enregistrées au titre de ces produits ont durablement affecté la société. Comme la société avait une base financière solide, elle s'en est sortie, non sans mal, mais en se repositionnant sur les autres activités de son portefeuille. D'où depuis 2003, une reprise avec plus d'intérêt des opérations d'importations et de distribution de lubrifiants.

1.2. Présentation des différentes activités de la SACOGI

La Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie (SACOGI) a démarré ses activités le 27 Décembre 1988 par l'importation de Pièces Détachées d'automobile et de Pneus usagés d'occasion de véhicules, avec vente directe aux clients dans sa toute première boutique située au quartier Maro-militaire, à COTONOU. Au fil des années, d'autres magasins boutiques ont été créés à Cotonou, puis de nouvelles boutiques à PARAKOU dans le septentrion du Bénin, ensuite à Abidjan en COTE D'IVOIRE, à Conakry en GUINEE, à Lagos au NIGERIA et à Lomé au TOGO.

Cette internationalisation a eu lieu, grâce à une bonne politique de gestion, et du souci constant de ses dirigeants de hisser la société plus haut. Il faut remarquer que cette internationalisation s'est accompagnée d'une diversification des activités par la création et le développement du transport routier, de l'importation et de la distribution des produits congelés, des lubrifiants et huiles de graissage.

1.2.1. La distribution et la vente de pièces détachées automobiles et de pneumatiques

Elle consiste pour la société à importer les pièces détachées neuves de véhicules légers et poids lourds et de marque tels que : TOYOTA ; RENAULT ; PEUGEOT ; MITSUBISHI et MERCEDES qu'elle revend aussi bien sur le territoire national que dans ses succursales citées ci-dessus. (En Côte d'Ivoire et en Guinée où elle a dû cesser ses activités à cause de la situation politique actuelle pour se concentrer sur le marché national.)

Concernant les pneus, la société a commencé par la vente des pneus usagés de toutes marques et de dimensions variant suivant la demande des consommateurs. Avec l'évolution de la demande du marché, la société a commencé depuis 1999 l'importation et la revente des pneus neufs des marques suivantes : Hankook, Firestone, Nankang, Mountain-city.

1.2.2. L'importation et la vente des produits congelés

Elles consistent à importer les produits tels que : les poissons et la volaille de différents pays et à les revendre sur le marché béninois et surtout aux différents revendeurs nigériens qui sont les principaux clients. Dans ce secteur, la société est arrivée à occuper une position dominante ; pour avoir importé et distribué quelques cinq cent cinquante (550) conteneurs de 40''(quarante pieds) de tous produits congelés confondus en 2001 avec un chiffre d'affaire moyen d'un milliard (1.000.000.000) francs CFA entre 2001 et mi 2003.

1.2.3. Le transport

Avec l'évolution des activités de la Société Africaine de Commerce Générale et d'Industrie, elle s'est payée quatre (04) camions de quinze (15) tonnes ; huit (08) camions semi-remorques ; deux (02) camions citernes et deux (02) camions frigorifiques. Ces différents camions lui servent pour le transport de ses marchandises mais aussi en tant qu'outils de prestation de service pour les différentes sociétés de la place telles que la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP), la Cimenterie du Bénin (CIMBENIN) et quelques privés suivant le type de marchandises à

transporter. Ces prestations de service facilitent aussi les entrées de fonds qui participent au renouvellement du parc automobile.

1.2.4. Les lubrifiants

Au cours de l'année 1999, la direction générale de la Société est partie du constat que seules les stations services vendaient les lubrifiants sur le marché béninois et a demandé des recherches plus approfondies sur les opportunités et les possibilités d'importation et de revente des lubrifiants sur le marché. Les recherches ayant abouties, la Société s'est lancée dans l'importation et la vente des lubrifiants et fut le premier revendeur de lubrifiant au Bénin où elle sert de société de représentation exclusive pour la marque "NATIONAL OILS". Durant l'année 2003, la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie a fait un chiffre d'affaire d'environ deux milliards (2.000.000.000) de francs CFA d'huile à moteur qui est le produit le plus recherché des lubrifiants. Malgré ces chiffres, elle était confrontée à des ruptures de stock fréquentes d'huile à moteur. Ceci a entraîné l'arrivée des concurrents tels que : BUKAS International, CAPRI, et Société Akincho.

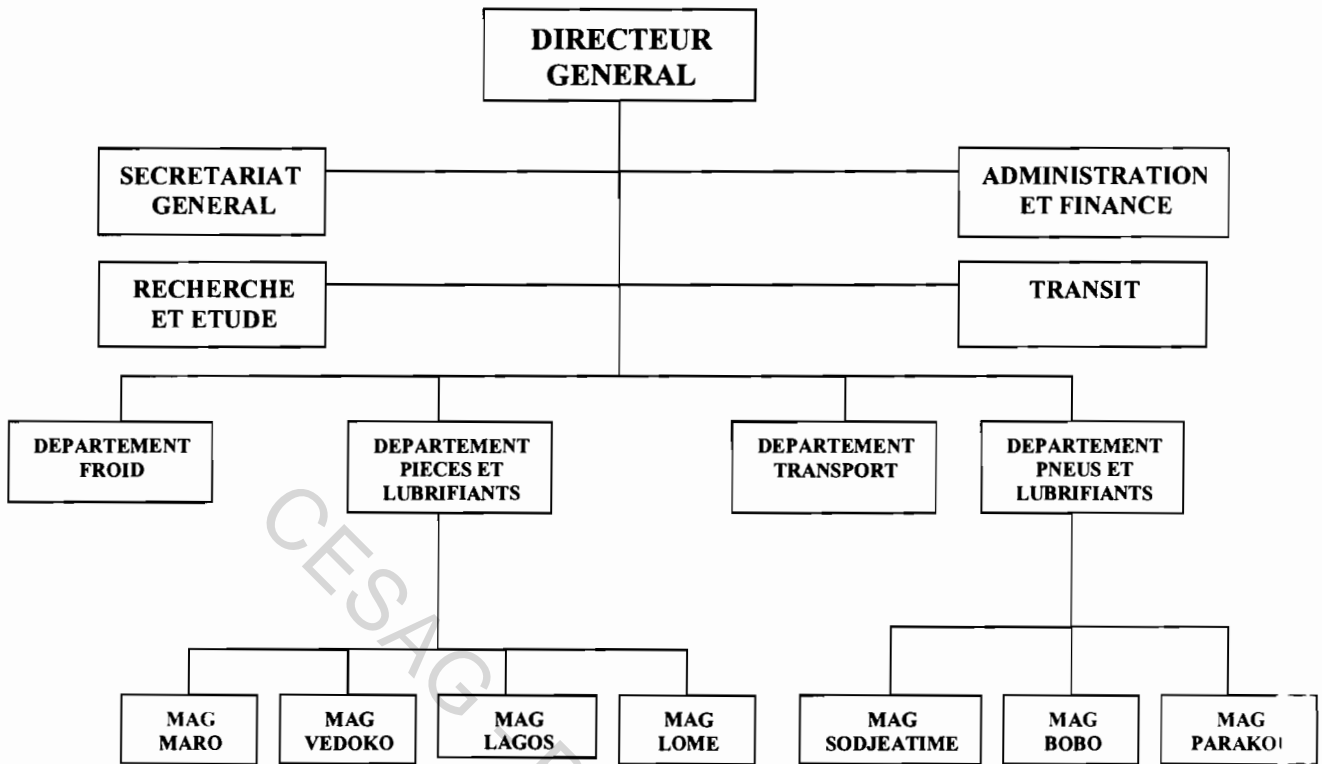
Notons que la société reste toujours leader sur le marché en matière de lubrifiants grâce à la qualité de ses produits. Qualité des produits qui a d'ailleurs facilité son expansion sur les marchés nigérian et togolais.

Nonobstant sa position de leader sur le marché béninois et la qualité reconnue de ses produits, elle demeure confrontée à des difficultés pour la réalisation de ses objectifs stratégiques. C'est dans ce cadre qu'au cours de notre étude, nous nous intéresserons principalement à la vente des huiles à moteur et aux différents objectifs que se fixe la direction de la société sur ce produit en élaborant pour le Directeur Général un tableau de bord prospectif pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques.

1.3. Organisation de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie

La Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie est structurée de la façon suivante :

Figure 8 : Organigramme de la SACOGI



Source : Documents de la SACOGI

Cet organigramme peut être détaillé comme suit :

1.3.1. La direction générale

Elle est responsable des questions stratégiques et de leur mise en œuvre ; du contrôle des politiques de gestion et veille aussi à l'utilisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières.

Elle dirige les opérations d'achat de marchandises en fonction des besoins du marché de la société, assure le pilotage de la société, contrôle et coordonne toutes les activités des directions et services.

1.3.2. La direction administrative et financière

Cette direction est chargée de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de la société. Elle élabore les états financiers de fin d'exercice (bilan, comptes de résultats, états annexes) ainsi que les documents prévisionnels (budgets) à soumettre au Directeur Général de la société.

Elle dispose d'un service comptabilité qui sert de lieu de centralisation des données comptables des différents départements de la société.

▪ Le service comptabilité :

Il gère toutes les opérations comptables des magasins. Ils rassemblent toutes les pièces comptables en vue de procéder à leurs analyses et affectation. Ce service dispose d'un responsable au niveau de chaque magasin-boutique.

1.3.3. La direction des recherches et études

Elle s'occupe de toutes les recherches liées au lancement, à la commercialisation ou à la distribution d'un produit par la société. Il s'agit en effet des recherches concernant les différents marchés visés par la société, les possibilités de faire des promotions et les actions publicitaires.

Elle sert aussi de lieu d'étude de tous les projets de la société dans le cadre de sa politique d'expansion géographique et de diversification de ses activités.

1.3.4. Le service transit

Il est chargé de l'enlèvement et du convoyage des marchandises importées du port jusqu'aux magasins. On peut subdiviser les activités de ce service en 3 parties :

- **La levée d'intention d'importation :** Elle se fait conjointement avec la seule société agréée au Bénin : la société BIVAC du Bureau VERITAS qui s'occupe de

l'inspection, du contrôle de la qualité et du coût des marchandises importées depuis leurs pays d'importation afin permettre une évaluation douanière aisée. C'est cette structure qui produit le Certificat d'Evaluation Douanière (CED) qui est capital pour toute opération d'importation en République du Bénin.

- **Les formalités d'enlèvement** : Elles consistent à se rapprocher dès réception du connaissement (Bill of loading) du Bureau VERITAS pour l'obtention du CED. Ensuite viennent l'établissement de la déclaration en douane de la marchandise, l'échange du connaissement, le suivi des formalités liées à la société de consignation, le règlement des factures de prestation portuaire ainsi que le règlement des droits de douane et des droits indirects.
- **L'enlèvement proprement dit** : C'est la partie qui constate la sortie des marchandises importées du port et leur convoyage au magasins pour leur réception. Toutefois, cette opération est subordonnée par l'ouverture des conteneurs et leur inspection par la douane béninoise.

1.3.5. Le secrétariat général

Directement rattaché à la direction générale, il sert de lien entre le Directeur général et les partenaires de la société qui sont : les fournisseurs, les clients, les banques et les employés. Ses différentes tâches sont réparties entre trois centres de responsabilité.

Le premier centre sert de coordination entre le Directeur Général (DG), le Directeur Administratif et Financier (DAF), le Chef Service Transit et les différents responsables de boutiques. En effet il s'occupe du suivi de l'évolution des stocks et des commandes des différents produits commercialisés par la société. La bonne marche des prestations de service (transport) lui est confiée. Il transmet les documents au deuxième centre de responsabilité.

Ce centre s'occupe de la correspondance avec les fournisseurs et grands clients de la société, de la rédaction des courriers internes et externes de l'entreprise et enfin de la gestion des rendez-vous et différents dossiers du Directeur général.

Le troisième centre de responsabilité quant à lui sert de lien entre le DG, le DAF et les différentes banques. Il est chargé des opérations de dépôt, de retrait de fonds et du retrait

des dossiers constitués de connaissements, des factures commerciales, des certificats d'évaluation douanière et des certificats d'origine auprès des banques pour le compte de la société. Il s'occupe aussi du suivi des différentes formalités pour les transferts de fonds.

1.3.6. Les responsables des magasins- boutiques

Ils sont chargés de l'application de la politique commerciale définie par la direction générale en collaboration avec la direction des recherches et études et de la coordination de toutes les activités liées à la commercialisation ou à la distribution des produits. Ils servent en même temps de responsables de la comptabilité pour les magasins.

2. La description de l'existant

La SACOGI jusqu'à présent ne dispose pas d'un tableau de bord. Pour cette raison et dans le but de concevoir un TBP pertinent pour l'organisation, la description de l'existant sera plutôt résumée à la description des procédures suivantes : la procédure de commande, celle de la gestion des stocks, celle de la vente des lubrifiants et enfin les procédures internes qui elles ont déjà été présentée dans le point 1.3. Organisation de la SACOGI sarl.

2.1. La commande des lubrifiants

Elle consiste à se baser sur les ventes de l'année précédente pour faire une prévision des ventes de l'année en cours. Suivant la période et suivant la demande du marché on compose la commande de la période de vente à venir au moins un (1) mois à l'avance et une demande de pro format est immédiatement envoyée au fournisseur. Dès la réception du pro format par la SACOGI, il est analysé et ensuite confirmé ou rejeté. Le rejet entraîne une discussion entre le Directeur Général de la SACOGI Sarl et le fournisseur pour aboutir à un point d'entente afin de déclencher le chargement des marchandises tan disque. La confirmation elle, est directement subordonnée au chargement des marchandises dans les conteneurs. Une fois chargées, les marchandises sont confiées à une société de consignment pour l'acheminement vers le Bénin.

2.2. La gestion des stocks de lubrifiants

Une fois au Port Autonome de Cotonou, les dossiers des marchandises sont confiés au service transit de la société pour la vérification des marchandises, leur enlèvement et convoyage du port jusqu'aux différents magasins-boutiques. La réception des marchandises dans ces magasins incombe au chaque responsable du magasin boutique concerné. Cette réception consiste à vérifier la conformité des marchandises avec le bon de livraison délivré par le service transit et ensuite à constater une entrée de stock sur la fiche de stock qui est ensuite envoyée au comptable pour comparaison avec le bon de commande. Après tout ceci, le comptable calcul le coût de revient des lubrifiants qu'il transmet au DAF qui décide avec le directeur des recherches et études (DRE) des prix de vente.

Après fixation des prix de vente, les marchandises sont alors prêtes pour la distribution. Notons que le suivi de l'évolution des stocks relève de la responsabilité des responsables des magasins-boutiques qui doivent rendre compte au Chef service comptabilité.

2.3. La vente des lubrifiants

Les prix de vente étant fixés, les ventes des lubrifiants se font soit directement dans les magasins-boutiques soit par l'intermédiaire des agents commerciaux qui disposent de leur clientèle.

La politique commerciale de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie consiste à se rapprocher de la masse béninoise qui a des difficultés d'accès aux lubrifiants vendus par les stations service et aussi des particuliers qui ont de gros besoins en consommation d'huile à moteur mais qui ne trouvent pas les produits des stations service adéquats soit à cause de leurs prix soit à cause des conditionnements qui ne sont pas profitables. Pour cette raison la SACOGI s'est implantée un peu partout sur le territoire national avec des conditionnements de : vingt (20) litres, dix (10) litres, cinq (5) litres, quatre (4) litres et des fûts de deux cent (200) litres. Elle dispose d'un service après vente impressionnant car entre autres, elle offre gratuitement aux clients suivant les quantités de produits achetés par ces derniers, le transport pour livraison.

Première société privée présente sur le marché béninois, son produit est connu de bonne qualité et demandé par la clientèle. Cette situation fait qu'elle dispose d'un nombre assez important de partenaires qui revendent ses produits.

Avec la croissance de sa clientèle sur ses différents marchés, la société assiste à des ruptures de stock fréquentes au Bénin. Cette situation est due à son manque de fonds de roulement pour faire face à tous les marchés sur lesquels elle est présente (Bénin, Nigeria et Togo). En effet, elle ne dispose pas de fonds suffisants pour augmenter la fréquence des commandes suivant l'évolution de la clientèle. Notons tout de même que la situation a fait naître des concurrents notamment sur le marché béninois qui participent aux difficultés de réalisation des objectifs stratégiques de la SACOGI Sarl.

Pour permettre à la société de réaliser ses objectifs stratégiques afin de parvenir à un pilotage performant, on s'est proposé d'élaborer pour le Directeur Général de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie un tableau de bord prospectif.

Au vu de cette situation de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie qui a été présentée plus haut et de l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, nous avons fait quelques recommandations aux dirigeants de la société pour sa bonne marche.

3. Recommandations

Avec la lenteur et la lourdeur que peut entraîner l'absence d'un cadre formel pour toutes les procédures citées plus hauts, nous proposons que la direction de la société élabore dans les brefs délais un manuel de procédure pour la gestion administrative des activités. Elle doit également veiller à ce que les comptes rendu et rapports des réunions de direction ou de pilotage soient faits par écrit afin de permettre aux différents participants d'avoir des appréciations plus pertinentes et fondées. Toutes ces procédures formalisées doivent être diffusées pour application.

Il nous paraît aussi urgent pour la structure de réorganiser et renforcer le service comptable et financier pour assurer la comptabilisation de toutes les opérations et éviter les cumuls de fonctions. Le suivi, l'évaluation des opérations et la production des informations comptables et financières deviendraient plus performants.

En dernier point, la direction de la SACOGI doit veiller à ce qu'un outil performant de suivi permanent des activités et de pilotage stratégique soit élaborer et mis en place. C'est dans cette optique que s'inscrit le tableau de bord prospectif que nous allons construire dans le chapitre qui va suivre.

Conclusion:

Ce chapitre nous à permis de donner les informations nécessaires sur la société objet de notre étude (la SACOGI) et en même temps de décrire la situation dans laquelle elle se trouve. Elle nous a aussi permis de faire quelques recommandations pertinentes pour la bonne marche de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Construction du TBP

Dans ce chapitre, nous construirons pour la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie un Tableau de Bord Prospectif suivant le modèle d'analyse précédemment défini.

1. Stratégie de la SACOGI et TBP

Des entretiens et des différentes données recueillies lors de la collecte documentaire, on a retenu que l'élaboration de la stratégie de la SACOGI pour les cinq (5) années à venir est basée sur l'analyse de l'environnement dans lequel évolue la société.

Il découle de cette analyse que la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie bénéficie en matière de vente des lubrifiants a les avantages suivants :

- Un grand marché avec une bonne clientèle qu'elle peut encore conquérir en plus de sa propre clientèle.
- Des produits de grande qualité
- Des prix concurrentiels avec une bonne politique de distribution
- D'un personnel compétant.

Mais la société doit faire attention à la concurrence qui cherche à faire connaître son produit sur le marché et à exploiter le problème de trésorerie auquel la société est confrontée pour s'accaparer de ce marché.

Pour éviter cette situation de perte de la clientèle, la direction de la société a élaboré une stratégie pour défendre sa position de leader.

Afin de s'appuyer sur les forces et les faiblesses de la société pour faire face aux opportunités et menaces de l'environnement externe, la direction de la SACOGI a mis en place pour les cinq années à venir une stratégie qu'elle devra suivre. Cette stratégie consiste à :

« Investir pour une augmentation de la fréquence des approvisionnements en lubrifiant et des recettes de la société. Tout ceci pour améliorer le rendement de la société et dans le même temps pour couvrir les investissements et les intérêts des emprunts à long terme ».

La réussite de cette stratégie qui a pour objectifs selon les propos du Directeur général : la couverture des charges, la réalisation de profit et la réussite de l'expansion du produit et donc de la société dans la sous région est conditionnée par l'amélioration d'une série de facteurs :

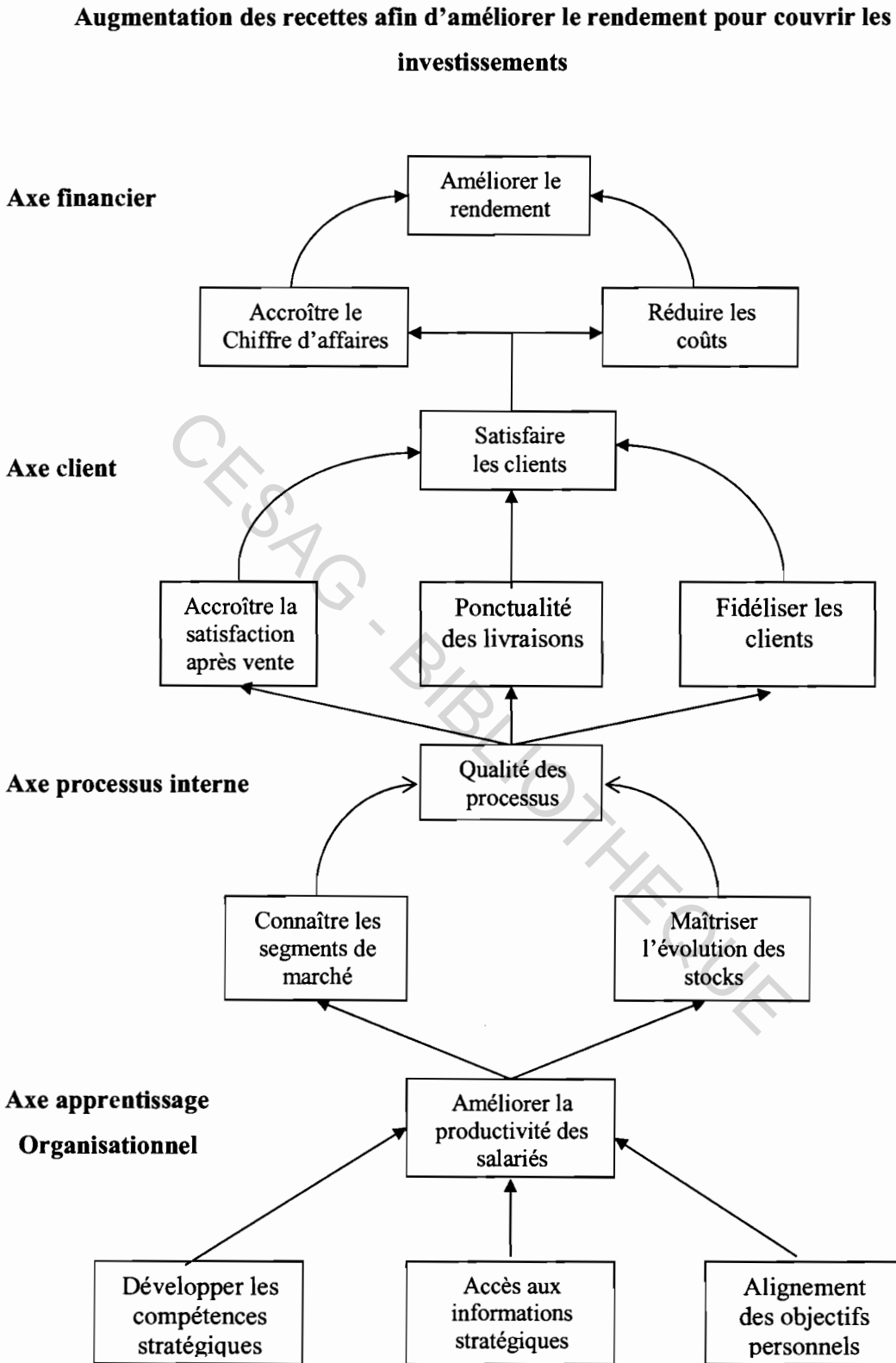
- La productivité des salariés ;
- Les processus internes ;
- La satisfaction des clients de la société ;
- Le rendement.

La stratégie globale étant définie par la direction de la SACOGI, elle se déploie au sein de l'organisation en objectifs stratégiques.

1.1. Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques

La stratégie de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie se déploie dans l'organisation suivant les quatre axes du TBP de la façon suivante :

Figure 9: Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques



Source : Nous même à partir du plan stratégique de la SACOGI

2. Le TBP de la SACOGI

Les objectifs stratégiques de la société étant définis, nous allons maintenant passer à l'énumération des facteurs clés de succès de ces objectifs. Ainsi on a le tableau suivant :

Tableau 3 : Objectifs stratégiques et facteurs clés de succès

Objectifs stratégiques	Facteurs clés de succès
Accroître le chiffre d'affaires	Augmentation des ventes Faire connaître les produits
Réduire les coûts	Maîtrise des coûts d'approvisionnement
Fidéliser les clients	Fréquence des achats des clients Part de marché détenu
Accroître la satisfaction après vente des clients	Réduction du nombre de réclamation des clients sur le service après vente Ponctualité des livraisons
Connaître les segments de marché	Maîtriser les besoins des différents segments de marché
Maîtriser l'évolution des stocks	Niveau des stocks
Développer les compétences stratégiques	Efficacité du personnel au travail Degré d'atteinte des objectifs
Fournir les informations stratégiques	Disponibilité des informations stratégiques
Aligner les objectifs personnels	Motivation du personnel Mobilisation du personnel

Source : Nous même

Les objectifs stratégiques de la SACOGI seront suivis grâce à des indicateurs de mesure de la performance.

Les facteurs clés de succès stratégique et les indicateurs de mesure de la performance stratégique de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie par le Directeur général sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Facteurs clés de succès et indicateurs de performance du TBP de la SACOGI

Facteurs clés de succès stratégique		Indicateurs de performance
Finance	Augmentation des ventes	Taux de variation du chiffre d'affaires annuel
	Maîtrise des coûts d'approvisionnement	Taux de diminution des coûts d'approvisionnement
Clients	Fréquence des achats des clients	Quantité de produits vendus
	Taille du marché détenu	Part de marché détenu
	Réduction du nombre de réclamation des clients / le service après vente	Taux de réclamation sur les livraisons
	Maîtriser les besoins des différents segments de marché	Part de marché détenu
	Ponctualité des livraisons	Nombre de livraison effectué en retard
Processus interne	Niveau des stocks	Quantité de stock disponible
	Degré d'atteinte des objectifs	Pourcentage d'objectif atteint
Apprentissage organisationnel	Disponibilité des informations stratégiques	Ratio de disponibilité des informations stratégiques Nombre de réunions de suivi de l'évolution stratégique
	Motivation du personnel	Pourcentage du personnel satisfait
	Mobilisation du personnel	Taux de rotation du personnel

Source : Nous même

Sur la base de ces indicateurs, le tableau de bord prospectif de la structure se présente comme suit :

Tableau 5 : Tableau de Bord Prospectif de la SACOGI

Libellés des indicateurs	Présentation des indicateurs	Valeurs cibles	Réalisations de la période	Écarts	Tendances	Commentaires et observations
Finances Taux de variation du chiffre d'affaires annuel Taux de diminution des coûts d'approvisionnement	(CA1- Cao)/ CAO	50%	↑	
	(Coût approv1- Coût approv o)/ Coût approv o	10%	↓	
Clients Part de marché détenu Taux de réclamation sur les livraisons	Clients de la société / marché	50%	↑	
	Nombre de réclamation/ Nombre de livraison	0%
Processus interne Stock disponible à la fin du mois Pourcentage d'objectif atteint pour un mois	Stock initial mensuel/ stock final mensuel	15%			
	Nombre d'objectif mensuel atteint / Nombre d'objectif mensuel visé	96%			
Apprentissage organisationnel Nombre de réunions de suivi de l'évolution stratégique Pourcentage du personnel satisfait Taux de rotation du personnel	Nombre de réunion hebdomadaire	1			
	Personnel satisfait / Personnel non satisfait	100%			
	Personnel muté / effectif total du personnel	50%				
Situation générale					→	

Source : Nous même

Légende :

- ↑ Tendance à la hausse
- Tendance stable
- ↓ Tendance à la baisse

Ce tableau doit être complété par les éléments de suivi. Au nombre de ces éléments, on peut citer :

Figure 10: Graphique des chiffres d'affaires mensuels par segment de marché :

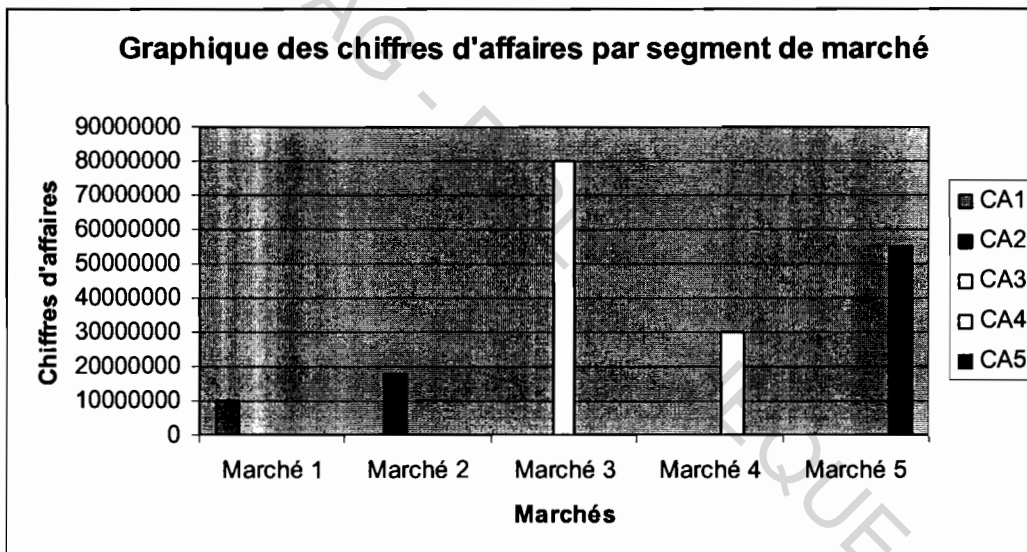
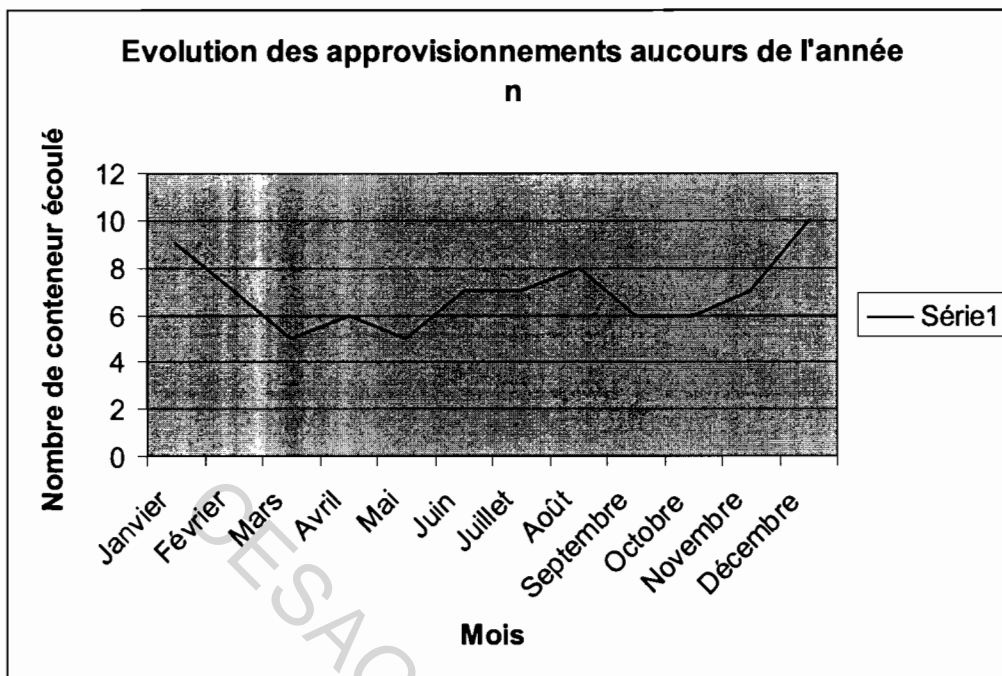





Figure 11: Courbe pour le suivi de l'écoulement des lubrifiants par année :



Les mimiques de satisfaction des employés :

Mimiques			
	Satisfaits	Peu satisfait	Insatisfaits
Effectifs			

Au terme de ce processus de conception du prototype du tableau de bord prospectif de la SACOGI, il convient de préciser que le choix des indicateurs qui a été fait n'est pas exhaustif. D'autres indicateurs pourraient être intégrés pour renforcer la pertinence de l'outil conçu. Nous pensons cependant que ceux qui ont été choisis et définis peuvent faciliter la réalisation des objectifs stratégiques de pilotage de la SACOGI pour la lutte contre la concurrence.

Recommandations

A la suite de l'élaboration du tableau de bord pour le pilotage stratégique de la SACOGI, nous recommandons à la Direction Générale de la SACOGI, la mise en place de l'outil et son utilisation dans le processus de gestion de l'entreprise.

Pour une bonne mise en place de l'outil et pour son efficacité dans l'organisation, nous recommanderons par ailleurs à la Direction de la société de procéder à la validation du prototype, d'élaborer un chronogramme de mise en place, de définir les actions décisives et enfin de procéder à l'identification des ressources complémentaires à acquérir si nécessaire.

Conclusion

Le processus de conception du tableau de bord prospectif de la SACOGI s'est consacré à la définition du prototype à partir d'une analyse préalable de l'environnement, de la définition de la stratégie, des objectifs stratégiques, des facteurs clés de succès et des indicateurs. Au terme de ce processus, nous recommandons vivement à la direction générale de la société d'établir un programme de mise en place de l'outil.

CONCLUSION GENERALE

Au démarrage de la présente étude, l'objectif était la conception d'un tableau de bord prospectif pour la réalisation des objectifs stratégiques de pilotage de la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie afin de lutter efficacement contre la concurrence.

Les objectifs spécifiques sont :

- élaborer une démarche de construction d'un TBP ;
- élaborer une démarche de détermination des indicateurs performants ;
- analyser l'environnement dans lequel évolue la SACOGI ;
- définir les indicateurs du TBP et s'assurer de leur articulation avec la stratégie globale de la Société.

Au terme de notre étude, le constat est le suivant :

- une démarche de construction du TBP a été élaborée ;
- une démarche de détermination des indicateurs performants a été élaborée ;
- l'analyse de l'environnement externe et interne a été réalisée ;
- les indicateurs du TBP ont été définis suivant la stratégie globale de la SACOGI ;
- le prototype du TBP de la SACOGI a été conçu.

Nous pouvons en déduire que l'objectif de l'étude a été réalisé. Au-delà, ce stage nous a surtout donné l'occasion de concevoir un outil de pilotage pour le compte d'une société privée. Nous espérons ainsi avoir contribué par ces travaux à la résolution du problème de management auquel la structure doit faire face.

Nous relevons cependant que l'analyse de l'environnement interne de la structure a ouvert d'autres pistes de réflexion. Il s'agit notamment :

- de la réorganisation du manuel de procédure de la société
- de l'élaboration d'un système de calcul des coûts par la méthode ABC

Ces réflexions pourront être menées en d'autres occasions.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. **ALAZARD. C & SEPARI S, (2001)**, Contrôle de gestion : manuel et application, Paris, Dunod p.710
2. **BESCOS. P. L & COMBES J E, DOBLER P, MENDOZA C, (1997)**, Contrôle de Gestion et Management, Paris, Montchrestien E. J. A. p.553
3. **BARABEL. M, (Décembre 2003)**, *Une communication financière en voie de transformation*, l'Expansion Management Review, Paris, Groupe Expansion
4. **DAYAN. A, (1999)**, Manuel de Gestion, volume 1, Paris, Ellipses/ AUF p.1055
5. **DEMEESTERE R, LORINO P, MOTTIS N, (1997)**, Tableau de bord instrument de pilotage. Contrôle de gestion et pilotage, Paris, Edition Nathan p.251
6. **GARMILIS A, ARNAUD H, VIGNON V, (1992)**, Le contrôle de gestion en action, Paris, Editions LIAISONS p.257
7. **GERVAIS. M, (2000)**, Contrôle de gestion, Paris, Economica p.719
8. **GIRAUD F, SAUPLIC O, NAULLEAU G, (2002)**, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Guliano éditeur p.257, 269
9. **KAPLAN. R & NORTON D, (1998)**, Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : Les 4 axes du succès, Paris, Editions d'Organisation
10. **KAPLAN. R & NORTON D, (2001)**, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Paris, Editions d'Organisation, p.422
11. **LORINO P, DEMEESTERE R, MOTTIS N, (1997)**, Contrôle de gestion et pilotage, Paris, Nathan p. 251
12. **MENDOZA C, DELMOND M H, GIRAUD F, (2002)**, Tableau de bord et balanced scorecard, Paris, Groupe Revue Fiduciaire, p.248
13. **RAVIGNON. L, BESCOS P L, JOALLAND M, (2001)**, La méthode ABC / ABM : piloter efficacement une PME, Paris, Editions d'Organisation p.323
14. **ROUACH M & NAULLEAU G, (1998)**, Le contrôle de gestion bancaire et financier, Paris, Revue Banque 3^{ème} Edition, p.436
15. **SELMER. C, (2003)**, Concevoir le tableau de bord de Gestion : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Paris, Edition Dunod p.30
16. **VOYER. P, (1999)**, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada) p.446

17. **VOYER. P, (2002)**, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada)
18. **VILAIN L**, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation du tableau de bord prospectif, Thèse, www.hec.ensmp.fr/privé/thèse2003/Vilain p.73, consulté le 10 juillet 2006
19. **ZIRIGNON C, (2004)**, *La conception d'un TBP pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance : Cas du PNR*, Dakar, CESAG

Source Internet

1. <http://panoramix.univ-paris1.fr/gregor/scorecard>; consulter le 2 Mai 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1

Guide d'entretien avec la direction de SACOGI, les chefs services, les responsables des magasins boutiques et autres agents sélectionnés pour l'entretien.

Introduction :

Dans le cadre de notre étude, il nous est donné de réfléchir à la construction d'un tableau de bord prospectif pour la réalisation des objectifs stratégiques en vue d'atteindre un pilotage performant à la Société Africaine de Commerce Général et d'Industrie et plus précisément au niveau du département de vente des lubrifiants.

Nous souhaitons à cet effet, mettre vos connaissances en rapport avec la gestion de l'activité des lubrifiants à contribution. Les points d'intérêt sur lesquels nous souhaitons mener l'entretien sont :

L'organisation de la SACOGI Sarl

Le système d'approvisionnement et de gestion des stocks

Les techniques de commercialisation

Le dispositif de suivi des activités de la Société

Vos propositions et recommandations

I- L'organisation de la SACOGI Sarl

Les interrogations courantes sont :

1. Quelles sont vos appréciations de l'organisation actuelle de la SACOGI Sarl ?
2. En quels points les trouvez-vous adéquate et performante ?
3. Quels sont les dysfonctionnements que vous avez constatés ?
4. Quels sont vos constats sur la réalité de l'organigramme et des procédures de fonctionnement de la structure ?
5. La Société dispose-t-elle d'un manuel de procédure ?

II- Le système d'approvisionnement et de gestion des stocks :

Connaissez-vous le système d'approvisionnement de la SACOGI ?

Quels sont les principaux points forts de ces systèmes ?

Quels sont les points de faiblesse à améliorer pour ces systèmes ?

III- Les techniques de commercialisation :

Connaissez-vous les techniques de vente utilisées par la SACOGI pour la vente de ses lubrifiants ?

Quels sont les principaux points forts de ces techniques de vente ?

Quels sont les points faibles à améliorer ?

Les clients de la Société sont-ils satisfaits ?

IV- Le suivi et l'évaluation des activités :

Quelles sont les méthodes de coordination et de suivi des activités de la SACOGI ?

Quelle est la périodicité des rapports d'activité et des rapports d'évaluation que vous produisez à destination de vos supérieurs ?

Quel est votre commentaire sur la politique générale de la société ?

Quelles sont les forces et les faiblesses du management de la Société ? Quelles sont les forces et les faiblesses de votre service ?

Quels sont vos commentaires sur les opportunités et les menaces de l'environnement ?

V- Les propositions et recommandations :

Quelles sont vos propositions et recommandations pour la réalisation des objectifs stratégiques et le pilotage de la performance à la SACOGI Sarl ?

Annexe 2

Quelques exemples de présentation de tableau de bord

TABLEAU 1 : EXEMPLE 1 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

TAUX D'ABSENTEISME	Ce mois-ci			tendance	Objectif final	Max. permis	Dépas- sement
	Résultat	Objectif	Ecart				
	5,2	4,7	+0,5	↘	4,5	5,8	non

Source : P. Voyer (1999 : 271)

TABLEAU 2 : EXEMPLE 2 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Indicateur X	Mensuel		Cumulatif à ce jour		Annuel	
	Quantité	(000 \$)	Quantité	(000 \$)	Quantité	(000 \$)
Prévu- budgété	234	75,5 \$	1567	505,6 \$	2000	645 \$
Réalisé	192	61,94 \$	1313	423,7 \$	1720	Est : 550 \$
Ecart(s)	42	14,54 \$	254		280	Est : -95 \$
Ratio Réalisé/Prévu	82%		83,8%		86%	

Source : P. VOYER (1999 : 272)

TABLEAU 3 : EXEMPLE 3 DE PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD

Libellés des indicateurs	Réalisations de la période	Valeurs cibles	Cumule de réalisation	Écarts	Tendances	Commentaires et observations
Rubrique1						
Indicateur1	-----	-----	-----	-----	↑	
Indicateur2	-----	-----	-----	-----	↑	
	-----	-----	-----	-----		
Rubrique2						
Indicateur1	-----	-----	-----	-----	↓	
Indicateur2	-----	-----	-----	-----	↓	
	-----	-----	-----	-----		
SITUATION GENERALE	-----	-----	-----	-----	→	

Légende

ACTIVITE EN HAUSSE :



ACTIVITE STABLE :



ACTIVITE EN BAISSSE :



Source : adapté de Alazard. C, (2001 : 593)