

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE DES TECHNIQUES
COMPTABLES ET FINANCIERES
(MPTCF)**

4^{ème} Promotion : 2004-2006

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

**ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF
DU DIRECTEUR GENERAL DE LA SONITEL**



Réalisé et présenté par :

Issoufou ELHADJI MANZO

Sous la direction de :

**Mr Moussa YAZI
Chef Département Licence
ISCBF - CESAG**

REMERCIEMENTS

Avant faire la présentation de ce travail, nous tenons à exprimer nos vives et sincères remerciements à l'endroit de toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Qu'elles trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nous ne saurions passer sous silence le nom de Monsieur Moussa YAZI, Chef du Département Licence à l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance qui, malgré toutes ses charges, a bien voulu diriger ce travail. Nous vous en sommes très reconnaissant et que le Tout Puissance vous bénisse.

Nos sincères remerciements vont également à l'endroit:

- du corps professoral et du personnel administratif de L'ISCBF,
- de la Direction générale de la SONITEL et de l'ensemble du personnel de cette société,
- de l'ensemble des membres de la 4^{ème} promotion MPTCF.

Listes des abréviations

BSC :	Balanced Scorecard
CA :	Conseil d'Administration
CPA :	Comptabilité Par Activités
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Directeur Général
EVA :	Valeur Ajoutée Economique
LP :	Lignes Principales
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OPT :	Office des Postes et Télécommunications
PDRT :	Programme Domsat du Réseau de Télécommunications
PMA :	Pays les Moins Avancés
PMRT :	Programme de Modernisation du Réseau des Télécommunications
PSDR :	Plan Schéma Directeur du Réseau
PVD :	Pays en Voie de Développement
ROI :	Return One Investment
SG :	Secrétaire Général
SONITEL :	Société Nigérienne des Télécommunications
STIN :	Société des Télécommunications Internationales du Niger
TBCI :	Tableau de Bord du Capital Intelligent
TBP :	Tableau de Bord Prospectif
TQM :	Management de la Qualité totale
UIT :	Union Internationale des Télécommunications

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TAVLEAUX

Tableau N° 1 : Synthèse des différentes démarches proposées par les auteurs

Tableau N° 2 : Echantillon de l'entretien

Tableau N° 3 : Synthèse des variables identifiées

Tableau N° 4 : Situation des indicateurs proposés

Tableau N° 5 : Synthèse des indicateurs choisis pou le prototype du TBP du DG

Tableau N° 6 : Présentation du tableau de bord prospectif du DG

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Illustration de la mise en œuvre de la stratégie à travers les quatre axes

Figure N° 2 : Modèle d'analyse

Figure N° 3 : Stratégie globale de la SONITEL

Introduction générale

La globalisation et la mondialisation des ressources économiques et leurs moyens de production, et le fulgurant développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont profondément modifié le paysage de la vie économique et sociale des sociétés humaines.

Les organisations de tous les secteurs économiques du monde actuel sont en plines mutations pouvant apporter des changements significatifs dans le cadre de l'amélioration de la vie humaine. La modernisation de la vie de l'homme s'affirme de mieux en mieux. Il naît de cette situation imparable des concurrences très âpres qui animent et bouleversent inéluctablement les organisations économiques et sociales qui se rivalisent pour apporter chaque jour des nouveautés sur le plan des prestations de service de qualité, à des clientèles devenant de plus en plus croissantes et exigeantes. De nombreux défis restent à relever par les organisations et leurs dirigeants de par le monde pour innover des stratégies fiables permettant d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (O.M.D) de l'humanité.

Dans cette perspective, et pour aider la SONITEL à bien asseoir sa base et sa crédibilité, nous avons choisi de traiter comme thème de mémoire de fin d'étude au CESAG : l'élaboration du Tableau de Bord Prospectif (TBP) de la direction de la SONITEL. Selon LEROY (1998 : 7), le Tableau de bord se définit comme : « une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son entité de gestion et d'en rendre compte ». Il est constitué aussi un bon outil de pilotage et d'aide à la prise de décision, au service de l'action de tout responsable.

L'élaboration de ce tableau de bord prospectif permettra à la SONITEL d'organiser et d'orienter ses activités vers des secteurs vitaux, surtout si elle se dote des moyens techniques modernes et de ressources humaines compétentes pouvant garantir son fonctionnement. Pour mieux cerner notre thème d'étude, situons le dans son contexte général et spécifique pour appréhender les différents axes des activités qu'il ambitionne de mettre en relief.

Problématique

a) Contexte général

La mondialisation des réseaux de télécommunications et l'émergence des NTICs ont amené les pays en voie de développement (PVD) à élaborer des stratégies de développement et de croissance pour lutter contre l'état de misère et de pauvreté qui freinent leur décollage économique. Les télécommunications occupent une place prépondérante dans la politique d'élaboration de ces stratégies compte tenu de l'important rôle qu'elles jouent dans les secteurs d'activités économiques à l'échelon national et international, surtout en matière des possibilités d'échanges qu'elles offrent. A ce propos, Yoshio Utsumi, SG de l'UIT (Tunis 2005), ne disait-il pas: « Avant, on pensait que pour devenir riche il fallait économiser, alors que maintenant avec la société de l'information, on découvre qu'il faut en fait partager ».

Naguère, arme de souveraineté nationale des PVD pour leur caractère stratégique dans le cadre de la défense nationale et de la sécurité publique, les télécommunications étaient sous le contrôle des Etats qui en détenaient le monopole exclusif d'exploitation et de commercialisation.

En dépit de cette situation de privilège national, gage de performance, nous assistons à une dégradation quasi-totale de ces sociétés qui tendaient de plus en plus vers la faillite. Certes, ce facteur de détérioration lente de ces entreprises publiques est dû, d'une part, à l'absence d'une politique managériale de qualité et, d'autre part, à l'interventionnisme de certains acteurs publics faisant preuve d'ingérence entravant ainsi leur fonctionnement normal et régulier.

Dans le but de profiter des possibilités d'échange que leur offrent les NTICs pour la réalisation des O.M.D, et pour réduire aussi la fracture numérique, les Etats s'engagent à uniformiser leurs économies en les adaptant aux règles sacro-saintes de l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.), phare de l'économie mondiale.

b) contexte spécifique

Les pays moins avancés (P.M.A.) se doivent alors de s'organiser dans des structures multiformes, adopter des stratégies de politique d'intégration sous-régionale et régionale leur permettant de consolider leurs acquis économiques pour mieux aller à la conquête du marché mondial.

Au Niger, les réformes du secteur des Postes et Télécommunications ont débuté au cours de l'année 1997 avec la loi 97 024 du 05 juillet déterminant le Programme de Relance Economique (PRE) du gouvernement. Ces réformes ont porté sur la restructuration de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT) et de la Société des Télécommunications Internationales du Niger (STIN) qui vont donner finalement, de scission en fusion, naissance à la Société Nigérienne des Télécommunications (SONITEL) qui ambitionne de moderniser le secteur en le performant pour des prestations de service de qualité au profit des utilisateurs tant interne qu'externe du Niger.

Dès lors, la libéralisation du secteur des télécommunications au Niger s'est imposée avec comme support juridique l'ordonnance N° 99-045 du 26 octobre 1999, dans le souci d'accroître les activités économiques du pays.

La SONITEL a donc été privatisée le 21 décembre 2001 par l'entrée du consortium ZTE-LAAICO, son nouveau repreneur stratégique, bénéficiant d'une licence d'établissement et d'exploitation du réseau et de service pour une durée de quinze (15) ans. Des conditions souples de gestion ont été accordées au repreneur stratégique pour réaliser des investissements et opérer des ajustements structurels pour une relance économique de la société. La libéralisation suppose bien entendu la concurrence en raison des licences accordées à certains opérateurs de mobile, Internet, messagerie et autres qui emboîtent le pas à la SONITEL en matière des télécommunications.

c) définition du problème

Cinq ans après sa privatisation, la SONITEL ne parvient pas à honorer beaucoup de ses engagements tant vis-à-vis de l'Etat du Niger, du personnel, des clients que des actionnaires, ni assainir la gestion de ses ressources financières, humaines, matérielles et techniques pour un véritable décollage économique. Les sempiternels problèmes qu'elle connaissait persistent encore et ont pour noms :

- pour la clientèle, le manque crucial et l'inaccessibilité de service de qualité,
- pour l'Etat, pas de retombées financières sur le plan fiscal, de dividendes, et modernisation très lente du réseau,
- pour le personnel, refus de former des cadres compétents, les restants fuient vers des structures beaucoup plus stimulantes,
- pour les actionnaires, absence distribution des dividendes.

En outre, le plan de développement et les obligations du cahier des charges ne sont pas respectés conformément aux clauses du contrat - programme de privatisation.

d) analyse du problème

Ce tableau sombre de la gestion catastrophique de la SONITEL découle :

- de l'absence d'un plan stratégique adéquat de redressement économique,
- de la contrainte réglementaire qui freine la société dans son élan de diversification des nouveaux produits à offrir,
- de la mauvaise gestion du personnel et des ressources financières et techniques,
- des menaces concurrentielles avec l'arrivée à terme du monopole du fixe et le développement du mobile,
- de non maîtrise des charges et aussi du trafic,
- de l'inadéquation des investissements, en contradiction des priorités et des objectifs du plan,
- de l'absence d'une comptabilité fiable, de mécanisme crédible de contrôle de gestion et de l'inadéquation entre l'offre et la demande, autant de problèmes qui constituent des points de

blocage pour un développement économique harmonieux.

e) solutions possibles

L'organe dirigeant actuel de la SONITEL a pris des mesures dynamiques pouvant remettre la société sur les rails. Il s'agit de l'élaboration d'un plan stratégique adopté par le Conseil d'Administration (CA) tenu le 06 mai 2006, la révision des comptes, la rédaction des procédures et la réorganisation des services de la direction financière et comptable (DFC) sous la supervision d'un cabinet d'expertise comptable. Ce changement de mentalité des dirigeants de la SONITEL présage l'instauration d'un système de management de qualité pour la société, qui doit mettre en œuvre son plan stratégique incluant l'utilisation des nouveaux outils de contrôle de gestion tels la comptabilité par activités (CPA), le tableau de bord du capital intelligent (TBCI), le reporting et le tableau de bord prospectif (TBP).

f) solutions retenues

De toutes les mesures ci-dessus indiquées le Tableau de Bord Prospectif (TBP) semble, à court terme, la solution idoine pour le succès du pilotage de la SONITEL. En effet, sa mise en œuvre permettra une réactivité de la Direction générale, au vu des niveaux indicateurs qui serviront à la fois de clignotants et de guides. Plus tard, les autres outils comme la comptabilité par activité et le TBCI, qui exigent plus de temps et de ressources, pourront être élaborés et mis en place. Ils viendront ainsi compléter et enrichir le TBP. Aux fins de cette étude, nous nous limiterons à un seul utilisateur du TBP : le Directeur Général de la SONITEL.

Au regard de ce choix, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre dans ce mémoire est la suivante : **Quel contenu donner au TBP du Directeur Général de la SONITEL pour un meilleur pilotage des activités ?**

La réponse à cette question, nous amène à poser d'autres questions spécifiques notamment :

- Quels sont les préalables à la conception d'un TBP ?
- Quel est le contenu d'un TBP ?
- Quelles sont les démarches de conception d'un TBP ?
- Quel est l'état du système d'information de gestion de la SONITEL ? Quels indicateurs retenir pour le TBP du DG au regard des objectifs stratégiques ?
-

g) thème

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons retenu le thème suivant : « Elaboration du Tableau de Bord Prospectif du Directeur Général de la SONITEL ».

h) objectifs de l'étude

L'objectif principal de notre étude est de concevoir un TBP du Directeur Général de SONITEL. Nous avons choisi de traiter ce thème pour apporter notre contribution pour une gestion clairvoyante de la SONITEL en dressant un TBP qui permet une lecture dynamique du système de pilotage de cette société tant aux niveaux des réflexions, d'actions que d'établissement de liaisons des systèmes stratégiques et opérationnels.

i) objectifs spécifiques

L'atteinte de cet objectif général passera par la réalisation des objectifs spécifiques qui suivent :

- Identifier les préalables à la conception d'un TBP ;
- Définir le contenu du TBP ;
- Recenser les différentes démarches de conception d'un TBP ;
- Diagnostiquer le système d'information de gestion de la SONITEL.
- Définir les indicateurs de performance du TBP du DG ;

- Faire des recommandations pour la mise en place du TBP conçu.

j) intérêt de l'étude

- Pour la SONITEL : le TBP est un outil phare à l'usage du personnel et un guide pour les orientations stratégiques des actions de la société.
- Pour le lecteur : le TBP est un cadre de référence pour des travaux de recherches portant sur la SONITEL.
- Pour l'auteur : le TBP est un guide de recherche pour des futures formations professionnelles. C'est aussi un instrument de travail dans notre vie professionnelle.

Ce mémoire comprendra deux parties : la première traitera du cadre théorique et méthodologique tandis que la deuxième traitera du travail effectué sur le terrain.

PREMIERE PARTIE

REVUE DE LITTERATURE ET

METHODOLOGIE

Chapitre 1 : Le tableau de bord prospectif (TBP)

Le tableau de bord prospectif (traduction du balanced scorecard) a été conçu dans les années 1990 par Kaplan et Norton sur la base du constat que les indicateurs financiers ne peuvent pas exclusivement suffire à évaluer la performance globale de l'entreprise.

« Cette exclusivité des indicateurs financiers fut également dénoncée en 1987 par le livre pionnier de Kaplan et Johnson, « Relance lost » (ou Pertinence perdue), qui posa la première brique de la comptabilité par activités en ces termes : les mesures à court terme devront être remplacées par les multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme » (Löning et al : 2003 ; 158).

Il faut donc leur adjoindre d'autres éléments, à savoir les actifs immatériels (ou incorporels) et matériels qui contribuent également à l'atteinte de cette performance.

« Le TBP intègre donc le principe selon lequel l'habileté dans l'exploitation des actifs incorporels plus primordiale encore que la capacité à investir et à exploiter les actifs corporels. C'est pourquoi, aux critères financiers traditionnels, ont été ajoutées trois autres perspectives : celle des clients, celle des processus internes, ainsi que celle de l'apprentissage et de la croissance avec la dimension du capital humain. Le but est bien sûr de rendre les entreprises capables de suivre les résultats financiers, tout en mettant en évidence les déterminants de l'amélioration de la performance financière à long terme » Gérard et al (2004 : 116).

Le TBP permet à une organisation de passer du stade de la réflexion stratégique à sa traduction en objectifs stratégiques, en facteurs clés de succès, en plans d'actions, en budgets et en résultats. L'obtention de ces résultats s'effectue à la suite de la mise en œuvre des plans d'actions et budgets à travers les quatre axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) qui sont associés aux objectifs stratégiques. Ces axes sont reliés entre eux par un lien de cause à effet.

Il permet également à l'organisation de faire connaître sa stratégie à l'ensemble de son personnel afin de s'en approprier, et d'assurer aussi le retour d'expériences.

Après ce résumé, il importe de définir le TBP, de présenter ses objectifs, son contenu, ses avantages et ses inconvénients

1-1 Définition du TBP

« Le TBP ou balanced scorecard (BSC) est un système de management (pas seulement un système de mesure) qui permet aux organisations de clarifier leurs vision et stratégie, et de les traduire en action. Il fournit l'information autour des processus internes et des résultats externes dans le but d'améliorer continuellement la performance stratégique et les résultats. Quand il est entièrement déployé, le BSC transforme la planification stratégique de l'exercice académique en un centre nerveux de l'entreprise » (Paul Arveson, 1998).

Le TBP, appelé aussi tableau de bord équilibré (ou BSC), exprime la vocation et la stratégie de l'organisation par un ensemble complet d'indicateurs de performance. Il fournit le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 1996). Le TBP ne s'intéresse pas seulement à la réalisation des objectifs financiers. Il éclaire aussi les objectifs non financiers qu'une organisation doit atteindre pour réaliser ses objectifs financiers. Il évalue la performance de l'organisation sur les quatre axes principaux : financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Marlot (2003 : 17) abonde aussi dans le même sens en définissant le BSC comme suit : « Tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes ».

Le nom de tableau de bord équilibré a été choisi pour précisément refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court terme et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés, pour évaluer in fine la performance à court et à long terme.

1-2 Objectifs du TBP

Les objectifs du TBP sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie.

En effet, le tableau de bord prospectif est un outil opérationnel dont l'utilisation rationnelle permet de contrôler et de superviser l'ensemble des activités d'une organisation grâce notamment aux informations fiables, synthétiques, pertinentes et opportunes qu'il donne.

Selon Mendoza et al (2002), Kaplan et Norton (2001), Selmer (2003), tous théoriciens de NTICs, le tableau de bord prospectif présente des avantages multiples qui garantissent le fonctionnement d'une entreprise qui se veut moderne et compétitive.

1-3 Le contenu du TBP

Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs stratégiques, en facteurs clés de succès et en mesures selon les quatre axes principaux suivants : financier, clients, processus internes, apprentissage et développement. Ces quatre axes du TBP établissent un équilibre entre les objectifs à court et long terme, entre la performance attendue et réalisée, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre des mesures objectives et subjectives. Ainsi, il apparaît une multiplicité de mesures qui semble être une source de confusion, mais il y a une unité derrière cette surabondance, car toutes les mesures sont tournées vers la mise en œuvre de la stratégie. Les quatre axes sont reliés entre eux par la relation de cause à effet. Chacun des quatre axes a un lien de cause à effet avec au moins un des autres objectifs stratégiques.

« L'ensemble de ces relations de cause à effet s'appelle arbre de cause à effet, ou carte complète de la stratégie que l'entreprise souhaite mettre en œuvre ainsi que les moyens pour y parvenir » (Kaplan et Norton, 2000).

1-3-1 L'axe financier

Le TBP retient cet axe parce que les mesures financières sont importantes pour évaluer les conséquences économiques des actions déjà entreprises. Ces mesures indiquent si la stratégie mise en œuvre a contribué à l'amélioration des résultats financiers.

Pour Löning et al (2003 : 159), cet axe doit détenir des mesures financières correspondant aux objectifs économiques à court terme, qui peuvent varier en fonction des secteurs d'activités ou de la stratégie ; par exemple le chiffre d'affaires, le taux de croissance, le chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux produits ou les nouveaux marchés, domineront les activités en croissance ; les mesures de rentabilité telles que résultat net, marge brute, EVA (valeur ajoutée économique), ROI (retour sur investissement), sont essentielles pour les activités parvenues à maturité et devant financer le développement de l'entreprise par ailleurs. Par contre, les produits en fin de cycle de vie sont souvent focalisés sur des indicateurs financiers à court terme, délais de récupération financiers (payback ratio) et solde de trésorerie ».

Selon Iribarne (2004 :73), les indicateurs contenus dans cet axe (CA, EVA, ROI, bénéfice net, marges brutes, etc....) ne sont prédictifs de performance à venir, mais reflètent une situation passée. Ils permettent seulement de mesurer la performance passée et non celle du futur. Il est donc très important de trouver les bonnes mesures financières et les transformer en mesures de pilotage. Pour ce faire, il faut adopter une approche qui permet de choisir des mesures financières pouvant refléter les facteurs clés de succès et les orientations stratégiques sous-jacentes (stratégies de croissance et de diversification, de maintien, de récolte).

Fernandez (2004 : 45) abonde dans le même sens en disant, « il est plus utile que les responsables aient sous leurs yeux la mesure de l'impact de leurs efforts sur la création des valeurs financières. L'EVA est alors utilisé, non pas comme but ultime mais comme régulateur, voire modérateur des actions engagées.

1-3-2 L'axe client

Cet axe se concentre sur les indicateurs portant sur la relation commerciale et le capital clientèle, et la proposition de valeur permettra à l'entreprise de choisir les clients prioritaires comme l'affirme Porter (in Kaplan et Norton, 2001 : 97) : « La stratégie rend les choix sur ce qui ne doit pas être fait aussi importants que les choix sur ce qui doit être fait. Placer les limites fait partie des fonctions de direction. Décider des différents groupes de clients et des besoins que l'entreprise doit satisfaire est fondamentale dans le développement d'une stratégie. Mais ce faisant, l'entreprise décide de même qu'elle ne satisfera pas les autres clients et qu'elle n'offrira pas certaines caractéristiques ou certains services ».

Pour ces auteurs, la stratégie doit se refléter sur l'axe client du TBP en mettant l'accent sur une proposition de valeur spécifique et la mesure des résultats pour les clients ciblés.

D'après Löning et al (2003 : 160), en dehors « des indicateurs portant sur la relation commerciale et le capital clientèle, et au-delà des traditionnelles mesures de chiffre d'affaires, de part de marché, de rentabilité – clients, de satisfaction et fidélité clients, les concepteurs du balanced scorecard insistent sur la nécessité de définir des indicateurs « d'actions » et attributs fournis par l'entreprise pour maintenir la satisfaction des clients à un niveau élevé : attributs produit/service, relation – clients, image et réputation de l'entreprise ».

Ces indicateurs « d'action » et les attributs fournis expriment la valeur créée pour les clients. Les inducteurs de cette valeur représentent les facteurs critiques sur lesquels l'entreprise agit pour assurer le maintien des clients existants et pour attirer de nouveaux. Il s'agit notamment de : la qualité des produits, le temps d'attente, l'innovation continue dans les produits et les services, l'anticipation des besoins émergents des clients, l'accueil, etc. Pour l'entreprise, l'enjeu est d'identifier la capacité à répondre aux attentes d'un segment de clients en disposant d'un avantage concurrentiel.

Lors de l'élaboration de cet axe, les questions suivantes sont habituellement posées :

Qu'est ce que nos clients attendent de nous ? Comment satisfaire les clients qui vont nous aider à atteindre nos objectifs ?

1-3-3 L'axe processus interne

Après avoir défini les objectifs financiers et les perspectives liées aux clients, l'entreprise doit maintenant définir les facteurs internes devant contribuer au succès de sa stratégie. L'efficacité, l'efficience et même la qualité du personnel caractérisent cet axe.

D'après Kaplan et Norton (1997 : 107 à 111), dans cet axe, les managers identifient les processus internes dans lesquels ils doivent exceller, et qui doivent leur permettre aussi de :

- créer de la valeur pour attirer et maintenir les clients ciblés dans les catégories de prestations considérées,
- Satisfaire les attentes des actionnaires avec d'excellents résultats financiers

Mais, généralement, l'approche du TBP sera orientée vers l'identification des processus entièrement nouveaux, dans lesquels l'organisation doit exceller pour atteindre ses objectifs (clients et financiers). Cet axe vise à prendre en compte des processus internes, et plus particulièrement l'innovation, la production et les services après ventes afin de donner satisfaction aux clients et aux actionnaires.

Selon ces auteurs (2001 : 98), la proposition de valeur pour le client et sa traduction en croissance et en rentabilité pour l'actionnaire sont à la base de la stratégie. Mais, la stratégie ne doit pas se contenter de définir les résultats souhaités, elle doit également décrire les moyens pour y parvenir, comme l'affirme Porter (in Kaplan et Norton, 2001 : 98) : « l'essence de la stratégie se trouve dans les activités, c'est-à-dire qu'il s'agit de choisir de réaliser les activités différemment ou de réaliser des activités différentes de celles des concurrents ». Selon Porter, « les activités sont les unités de base de l'avantage concurrentiel ».

Pour mettre une stratégie réussie et durable, il faut mettre en adéquation les activités internes de l'organisation avec sa proposition de valeur pour le client.

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. Ils distinguent quatre types de processus : processus d'innovation, (pour créer la franchise) ; processus de gestion (pour accroître la valeur pour le client) ; processus opérationnels (pour parvenir à l'excellence opérationnelle) et processus réglementaires et écologiques (pour se comporter en entreprise citoyenne).

Pour ces auteurs, les entreprises qui veulent réussir doivent chercher à exceller dans le processus qui a le plus d'impact sur la proposition de valeur pour le client. Les deux ou trois autres processus sont accessoires, non primordiaux.

La problématique de cet axe se résume à la question suivante : quels processus internes devons-nous parfaitement maîtriser pour satisfaire nos actionnaires et nos clients ?

1-3-4 L'axe apprentissage organisationnel et croissance

Pour Benoît et Lardy (2003 : 200), « cet axe est censé conditionner les autres dans la mesure où il doit définir les facteurs fondamentaux devant tout à la fois développer les potentialités internes et répondre aux attentes des clients ».

Cet axe doit donc identifier l'infrastructure à mettre en place par l'organisation pour générer et soutenir la croissance et le développement à long terme.

Selon Löning et al (2003 : 160), cet axe doit contenir des indicateurs qui concernent les compétences humaines dans l'entreprise ainsi que les systèmes et les procédures organisationnelles.

Pour Kaplan et Norton (2001 ; 98), les stratégies d'apprentissage et développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. Ces stratégies décrivent les actifs immatériels nécessaires pour que l'entreprise puisse effectuer ses activités et établir les relations avec les clients à des niveaux chaque fois plus élevés. Trois types d'objectifs sont à distinguer dans cet axe :

- les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance stratégique nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie.
- les technologies stratégiques : les systèmes d'informations, les bases de données, les outils et les réseaux nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

En traitant l'axe apprentissage après les trois autres, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines ; de technologie de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leurs processus stratégiques et de leurs stratégie de différenciation aux yeux des clients.

Selon ces auteurs, les meilleurs résultats s'obtiennent, en reliant la gestion du savoir à la stratégie et à la proposition de valeur pour le client.

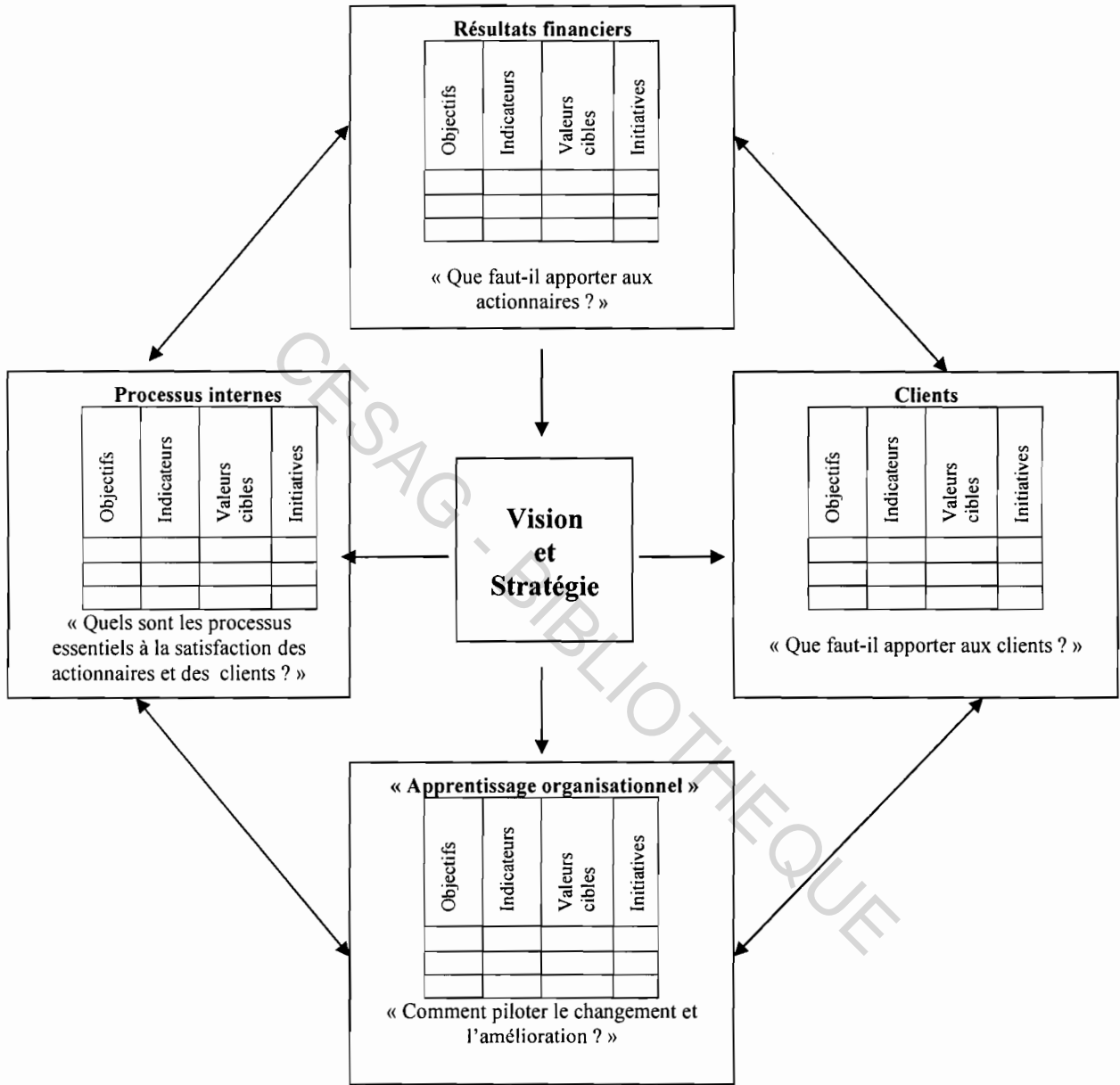
Pour y parvenir, l'organisation doit investir dans la formation du personnel, les programmes d'évaluation en continu, l'amélioration des technologies et systèmes d'information et aligner en conséquence les procédures organisationnelles. Ce sont tous ces objectifs que doit articler l'axe d'apprentissage et développement.

Un TBP qui contenait des indicateurs de satisfaction du personnel est le signe que le salarié devait être un véritable partenaire de la stratégie.

Les questions à poser lors de l'élaboration de cet axe sont :

Comment piloter le changement et l'amélioration ? Comment le personnel doit-il apprendre et accroître ses compétences pour répondre à ces exigences ? Comment satisfaire nos employés ? La figure N° 1 suivante illustre la mise en œuvre de la stratégie à travers les quatre axes.

Figure 1 : Stratégie et axes du TBP



Source : Kaplan et Norton (1998 : 21)

Après la présentation des quatre axes du TBP, il convient d'examiner aussi la relation qui les lie.

1-3-5 La chaîne de causalité liant les quatre perspectives

« Le TBP n'est pas une collection d'indicateurs relatifs aux quatre perspectives. Il existe une interdépendance entre les quatre perspectives d'évaluation de la performance » (Mendoza et al, 2002 : 162).

Ainsi, la croissance de l'activité (axe financier) dépend du développement du panel client, de la fidélisation et de l'image de marque (axe clients), eux-mêmes assurés par l'amélioration de la qualité, le développement de processus novateurs et le développement des segments stratégiques (axe processus) dont la source est la compétence des salariés et la disponibilité des informations (axe apprentissage organisationnel). L'idée qui émerge de cette chaîne de cause à effet est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions de support sont au final les garantes : salariés de l'entreprise, climat de travail, système d'information.

La philosophie sous jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter ses relations avec le client, son processus interne et le management de son personnel pour réaliser les meilleurs résultats financiers possibles.

Kaplan et Norton préconisent d'étendre cette relation de cause à effet au niveau même des indicateurs. Pour cela, ils introduisent une distinction entre indicateurs de résultat et indicateurs de moyen pour chaque axe. En pratique, si un indicateur financier n'atteint pas la performance attendue, il faut être capable d'analyser ce manque en étudiant certains indicateurs précis des autres axes ; exception faite de l'axe financier qui ne contient que des indicateurs de résultat.

Les relations de cause à effet qui relient les quatre perspectives du TBP, suivant une hiérarchie bien définie, peuvent servir à décrire la manière dont les actifs immatériels sont transformés, pour permettre in fine de créer de la valeur pour le client (Kaplan et Norton, 2001 : 72-73).

1-4 La carte stratégique du TBP

La carte stratégique du TBP est une structure générique qui permet de rendre intelligible la stratégie adoptée par l'entreprise au niveau de chaque axe du TBP. Elle ressort davantage les liens qui existent entre les différents niveaux comme l'affirment Kaplan et Norton (2001 : 75), « la carte stratégique d'un tableau de bord explicite les hypothèses de la stratégie. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur celui des clients ». Elle permet également de mettre en évidence quatre thèmes spécifiques : création de la franchise, accroissement de la valeur pour le client, parvenir à l'excellence opérationnelle, se conduire en entreprise citoyenne.

Selon Iribarne (2004 : 103-104), pour établir la carte stratégique qui constitue le volet « Approches » du TBP, il faut au préalable formuler les hypothèses stratégiques pour mieux identifier les liens de cause à effet qui doivent exister entre les différents axes, et aussi entre les indicateurs. Ces liens de cause à effet vont permettre de faire les simulations nécessaires et de réduire les freins de manière préventive. La formulation explicite et globale de ces hypothèses est un préalable indispensable à la mise en œuvre d'un tableau de bord prospectif.

1-5 TB instrument de pilotage

Selon Mendoza et al (2002, 228), « mettre en place un outil de pilotage, c'est aussi et surtout créer une dynamique dans l'entreprise et favoriser l'adhésion des équipes à un projet commun ».

Par ailleurs, en prenant l'exemple d'un avion, TREILLE (2004, X) pense que piloter, c'est choisir une destination, c'est-à-dire l'objectif, après avoir évalué l'environnement et anticipé ses évolutions ; définir le chemin à parcourir à partir du point de départ, estimer des étapes, des temps, des performances de parcours ; mobiliser et préparer en conséquence « les ressources » utiles, notamment l'avion, l'équipage et les consommations.

Cet exemple peut bel et bien être transposé dans le cadre du pilotage en entreprise.

En entreprise il s'agit, de définir ses objectifs en tenant compte des besoins et contraintes de son environnement interne et externe, de définir la trajectoire à suivre à l'aide d'indicateurs pertinents et synthétiques, de définir les points de contrôle, les échéances et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. A l'aide des indicateurs, le TBP permet aux responsables d'assurer au mieux la mise en place, l'exécution, le suivi évaluation et le contrôle du plan stratégique, des plans d'actions, des budgets et des résultats.

Pour M. Vlasselaer (in Alazard et al, 2004 : 612), 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.

Il s'agit de proposer un outil de gestion de la performance qui soit un lien entre la stratégie (les objectifs, les facteurs clés de succès) et l'opérationnel (les indicateurs de mesure d'activités et de métier).

Le TBP répond à ces besoins de pilotage dans la mesure où, il décline les missions et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en mesures autour des quatre axes jugés primordiaux :

- l'axe financier qui permet de juger les résultats des autres axes,
- l'axe client qui identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner,
- l'axe processus internes qui analyse les politiques d'amélioration des trois composantes : l'innovation/conception des produits, la production, l'après vente,
- l'axe apprentissage organisationnel qui porte sur les infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures) que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Le TBP permet aux responsables de diffuser la stratégie de l'entreprise à l'ensemble du personnel qui s'en approprie.

Pour Ravignon et al (2001 : 183), « le pilotage est avant tout une action sur le comportement. Il s'agit, par le choix d'éléments mesurés (les indicateurs) d'orienter les comportements individuels ou collectifs dans le sens de la stratégie ».

Le TBP, au travers des indicateurs de pilotage, permet de soutenir le changement, de prévenir les dérives. Selon ces auteurs, ces indicateurs permettent de mesurer la performance des activités, des processus, de suivre la réalisation des objectifs et d'aider les responsables dans leur mission. Aussi, les indicateurs plus parlants du TBP permettent à l'organisation d'orienter ses efforts vers l'amélioration de la qualité des prestations, la réduction de coûts, des délais de manière intelligente et avertie, l'augmentation de la satisfaction des clients, du personnel, etc.

1-6 Avantages et inconvénients du TBP

La mise en place de tout outil de contrôle de gestion requiert une analyse du rapport coûts/avantages. Celle du TBP n'échappe à pas cette règle. Il est souvent plus facile d'évaluer les coûts de mise en place d'un nouvel instrument, mais très difficile de le faire pour les avantages par manque de données fiables. La mise en place d'un TBP procure des avantages, mais aussi des inconvénients.

1.6.1 Les avantages

L'un des avantages de l'adoption d'un système de TBP, c'est d'abord la réflexion stratégique que mènent au préalable les organes dirigeants, et qui se concrétise par la définition claire et précise de la vision et des grandes orientations stratégiques. Pour passer à l'action, cette vision et ces grandes orientations se déclinent en missions, en objectifs, en facteurs clés de succès, en plans d'actions, ainsi qu'en leviers d'actions et de résultats. Le TBP procure de nombreux autres avantages.

D'après Bouin & al (2004 ; 100-101), Loning & al (2003 ; 349-350) la construction du BSC (ou TBP) a pour avantages de :

- **Communiquer et faire vivre la vision stratégique de l'entreprise**

La construction d'un TBP contraint le management à formuler une vision stratégique très précise, réaliste, réalisable et compatible à la capacité et aux ressources de l'organisation. Le

TBP fait connaître cette vision stratégique à l'ensemble du personnel en la déclinant en un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels (plan stratégique et plans d'actions) coordonnés, compréhensibles et mesurables. Le personnel se les approprie et fait d'eux ses instruments de conduite et de changement. Ainsi, guidé par le TBP, le personnel se mobilise davantage pour exécuter des actions et prendre des décisions qui sont vitales pour la réalisation du succès stratégique.

- **Focaliser toutes les forces de l'entreprise sur la création de valeur équilibrée**

Le TBP met en lumière les choix non optimaux que pourraient faire des dirigeants qui ne tiendraient pas compte de l'ensemble des conditions opérationnelles et financières de la performance. Par exemple, prenons le cas d'une entreprise pour qui l'innovation est la clé du succès et qui chercherait à gonfler ses résultats à court terme, en économisant sur les frais de recherche. Un bon TBP l'avertira que deux indicateurs cruciaux, les frais et les résultats de recherche, sont dans le rouge, ce qui menace sa performance financière.

La transparence dans la création de la valeur constitue aussi un des apports essentiels du TBP, et les interrelations entre les leviers d'actions et de résultats permettent de faciliter la détermination des responsabilités et des rémunérations variables.

- **Développer une culture de l'entreprise autour des résultats financiers et non financiers**

« L'un des changements culturels qui se produisent avec le système d'information ouvert c'est l'intégrité de l'information subjective. Dans cet environnement ouvert, où chacun voit la performance des autres, l'intégrité s'autorégule. Il est difficile désormais de mentir. Le suivi ouvert des résultats du TBP contribue à faciliter le changement de culture. Il abat les barrières de l'égoïsme » (Kaplan et Norton (2001 : 346-348).

raconter l'historique de la stratégie d'une entreprise en exprimant une suite de relations causale. Chaque indicateur est un maillon de la chaîne causale qui part de l'apprentissage - innovation et aboutit aux résultats financiers.

- associer un management par les résultats (actionnaires, clients) à un management par les moyens (processus, apprentissage) ;

- déployer les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels (performances) et en plans d'actions (pilotage) ;
- anticiper sur les changements et progrès nécessaires pour maintenir la comptabilité de l'entreprise ;
- fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet collectif et ambitieux.

La communication de la stratégie à l'ensemble du personnel, la liberté de fixer lui-même ses propres objectifs conformément à cette stratégie, permettent de trouver le consensus et l'adhésion du personnel autour des objectifs stratégiques. Il se mobilise pour apporter leur contribution à la réalisation de la performance globale.

En outre, le TBP (par exemple, lors de l'identification et du choix de certains indicateurs commis par la stratégie) peut créer les besoins, ou susciter la nécessité de mettre en place d'autres nouveaux outils de contrôle de gestion pour résoudre certains problèmes, ou bien pour asseoir, amorcer et pérenniser un management de qualité. Parmi ces nouveaux instruments figurent : la comptabilité par activités (CPA), le benchmarking, la rémunération et la récompense au mérite, le reengineering, le management de la qualité totale (TQM) etc.

- **La comptabilité par activités**

Avant de mettre en place un système de TBP, il est judicieux d'évaluer l'ensemble des objets de coûts pour lesquels l'entreprise souhaite avoir des informations fiables et pertinentes, car les avantages à tirer sont énormes si le système d'évaluation des coûts est exact.

Des données inexactes sur les coûts risquent d'avoir un effet néfaste sur l'ensemble du système de contrôle, comme l'affirme Henry Morris (2001) : « un tableau de bord équilibré sans modèles fondés sur l'activité fait appel à des répartitions des coûts qui risquent d'être erronées », ce qui suppose que la comptabilité par activités constitue un élément essentiel dans la mise en application d'un TBP.

A l'image du TBP, la CPA offre aussi des avantages stratégiques, comme le souligne Peter Drucker à propos de l'harmonisation de la stratégie avec les objectifs : « on ne peut répondre aux questions qu'en analysant les activités nécessaires pour atteindre les objectifs ». Il n'est donc pas indiqué de mettre en place un système de TBP faisant appel à des données inexactes sur les coûts. Avant de décider d'implanter un système de TBP, il importe d'évaluer l'ensemble des objets des coûts. Les avantages à titrer seront d'autant plus importants que le système d'établissement des coûts est exact.

Pour Kaplan et Norton (2001 : 411), « Les entreprises ont intérêt à déployer simultanément les deux systèmes de façon à mesurer et à gérer à la fois leurs inducteurs de valeurs et leurs inducteurs de coûts ».

- **Le système de rémunération et de récompense au mérite**

La conception de systèmes de récompenses est un domaine vaste et compliqué.

Choffel et al (2005 ; 68), estiment (dans leur proposition 4a) que : « relier la rémunération au tableau de bord permet de réaliser la mise sous tension de l'organisation, de réduire les comportements opportunistes et d'améliorer la coordination : c'est pourquoi le tableau de bord doit être déployé très bas et articulé à une évaluation - rémunération individuelles dans les centres de responsabilités ».

Pour Kaplan et Norton (2001 : 274), « La liaison de la rémunération au TBP joue deux rôles importants : elle concentre l'attention du salarié sur les indicateurs les plus fondamentaux pour la stratégie et elle procure une motivation intrinsèque en récompensant les salariés lorsque les objectifs sont atteints ». Toutefois, compte tenu de l'attention que suscite le plan de rémunération, ces auteurs recommandent de ne pas se précipiter pour lancer ce système, avant que les indicateurs aient « mûri » et que le personnel soit un peu mature dans l'utilisation de cet instrument.

- **Le benchmarking**

Selon Ravignon et al (2001 : 186), le benchmarking se fonde sur l'observation des autres, comme l'affirme Robert Camp de la société Xeros « Qui veut s'améliorer doit mesurer ses résultats, qui veut être le meilleur doit se comparer aux autres ».

Le TBP peut faciliter la mise en œuvre du benchmarking dans la mesure où il identifie les éléments clés qui affectent la performance de l'organisation, et qui peuvent nécessiter des comparaisons internes et externes.

L'identification et le choix des indicateurs pour alimenter le TBP peuvent également susciter le recours au benchmarking, mais uniquement à titre de comparaison.

- **Le reengineering**

Selon Hammer et Champy, 1993 (in Horngren, 2003 : 345), « Le reengineering ou la reconfiguration des processus, est une remise en cause fondamentale des processus afin d'améliorer les indicateurs essentiels de la performance que sont le coût, la qualité, le service rendu, la rapidité et la satisfaction du client ».

En facilitant la formulation de la stratégie et sa déclinaison en objectifs stratégiques concrets, le TBP permet de guider les activités de reengineering vers les processus vitaux de l'entreprise. Car, il lui indique les processus déjà ciblés, et qui sont susceptibles d'apporter une contribution très significative à l'atteinte de la performance globale.

Selon Kaplan et Norton (2001 : 409), « Cela évitera donc au reengineering, tout comme la qualité totale de se concentrer sur des processus qui ne sont pas vitaux pour le succès stratégique, de sorte que les améliorations des processus revus n'auront pas d'impacts économiques majeurs. Les programmes de reengineering peuvent également être banalisés en simples programmes de réduction des coûts et des effectifs. Le tableau de bord peut optimiser les stratégies centrées sur les processus en identifiant plusieurs indicateurs non financiers de la proposition de valeur qui peuvent être des résultats probants des projets de reengineering ».

- **Le Management par la Qualité Totale (TQM)**

Le TBP facilite également les travaux de mise en œuvre de la TQM, dans la mesure où il lui indique les leviers clés sur lesquels l'attention doit être focalisée.

1.6.2 Les inconvénients

Pour les auteurs comme Gérard et al (2004 : 114), Aldo Levy (), Atkinson, Waterhouse et Wells (in Aurore et al, 2002-2003 : 24) qui s'intéressent à la pratique du tableau de bord prospectif dans les entreprises, cet instrument précieux d'évaluation de la performance présente aussi des inconvénients qui empêchent la prospérité des entreprises. Selon eux, le Tableau de bord prospectif négligerait les contrôles des risques dans les entreprises et n'accorderait pas d'importance aux aspects constants dans la gestion des entreprises.

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation de différents aspects qui caractérisent le tableau de bord prospectif.

Selon Kaplan et Norton, le TBP a donné des résultats appréciables pour la plupart des sociétés qui l'ont adopté, conçu et mis en œuvre.

Son adoption, sa conception et sa mise en œuvre constituent de véritables moments de vérité et de réelles opportunités pour toute organisation qui se veut performante, surtout dans un environnement instable et concurrentiel. Pour assurer le succès de ces étapes, une mobilisation rigoureuse et efficace de toutes les énergies disponibles est plus que nécessaire. Notre étude, s'intéresse plus particulièrement à la conception qui est l'étape intermédiaire entre les deux autres, et qui d'ailleurs, conditionne leur raison d'être et leur réussite.

Nous abordons dans le chapitre qui suit, la démarche de conception du tableau de bord prospectif.

Chapitre 2 : La démarche de conception du tableau de bord prospectif

Comme tout outil de mesure, la conception d'un tableau de bord prospectif nécessite le respect de certains préalables et la définition claire et précise des objectifs devant conditionner sa réussite. Pour que l'outil puisse jouer les rôles qui lui seront dévolus, il faut qu'il soit conçu sur la base d'une méthodologie très appropriée.

La démarche que nous exposons dans ce chapitre est une synthèse de celles proposées par plusieurs auteurs.

2-1 La synthèse des démarches

La construction d'un tableau de bord prospectif est un véritable investissement stratégique, et un exercice difficile à réaliser. Pour assurer le succès de cette opération complexe, il importe d'adopter une démarche claire, rigoureuse et efficace. En effet, pour produire cet instrument, il existe une multitude de démarches proposées par différents auteurs, et qui aboutissent au produit tableau de bord. Toutefois, ces démarches présentent à la fois des points de convergence et de divergence. Elles convergent toutes, vers la définition et l'identification des indicateurs, des modalités de mise en forme et de mise en pratique du produit tableau de bord. Mais cependant, elles diffèrent l'une de l'autre dans la structuration des étapes, dans la fixation des niveaux de détails, dans l'ordonnancement des étapes et plus particulièrement dans les points de départ.

Si pour les auteurs Kaplan et Norton, Selmer, Iribarne, la stratégie déclinée en objectifs est le socle de la démarche de la construction du tableau de bord, tel n'est pas le cas pour Voyer, Gérard et alliés, Boix et Féminier qui considèrent les préoccupations managériales et de gestion, comme étant le point de départ de la démarche.

Dans le cadre de cette étude, nous optons de faire la synthèse des démarches proposées par les auteurs suivants : Kaplan et Norton ; Caroline Selmer ; Iribarne Patrick ; Boix et Féminier ; Pierre Voyer ; Alain Fernandez ; Gérard et alliés.

Le tableau suivant donne donc la synthèse des démarches proposées les auteurs ci-dessus énumérés :

Tableau N° 1 : Synthèse des différentes démarches proposées par les auteurs indiqués dans le tableau

Etapas	Auteurs						
	FERNANDE Z (2005)	BOIX et FEMINIE R (2004)	VOYER (1999)	IRIBARNE (2004)	KAPLAN et NORTON (2001)	SELMER (2003)	GERARD et ALLIES (2004)
Les préalables	X	X	X				X
Identification des utilisateurs potentiels	X	X	X			X	X
Identification des besoins et attentes des utilisateurs	X	X	X	X	X	X	X
Définition des objectifs du contrôle	X	X	X	X	X	X	X
Identification des déterminants de la performance	X	X	X	X	X	X	X
Identification et choix des indicateurs	X	X	X	X	X	X	X
Définition d'un référentiel		X	X				X
Identification des sources d'informations	X		X			X	
Elaboration du tableau de bord prospectif	X	X	X	X	X	X	X
Mise en œuvre du système tableau de bord	X	X	X	X	X	X	X

Source : nous-mêmes

De la lecture de ce tableau, nous pouvons tirer les étapes ci-dessous développées :

2-2 Etape 1 : les préalables

Au niveau de cette étape, nous pouvons retenir les éléments suivants : identification de l'entreprise, identification de l'environnement de l'entreprise et diagnostic du système d'informations existant.

Selon Fernandez (2005), Boix et Féminier (2004), Gérard et alliés (2004) et Voyer (1999), la conception d'un tableau de bord doit au préalable commencer par la prise de connaissance du fonctionnement et de la structure organisationnelle de l'entité prise dans son contexte. Cette étape vise à identifier et à analyser les missions et les évolutions de l'environnement de l'entité choisie, et de diagnostiquer aussi son système d'information. Il s'agit de faire une sorte d'étude d'opportunités et de faisabilité du projet tableau de bord dans toutes ses composantes. C'est aussi à ce stade que seront identifiés les utilisateurs, leurs besoins, leurs attentes, les moyens à déployer, les sources d'informations possibles, etc.

2.2.1 Identification de l'entreprise :

Elle vise à donner une compréhension plus globale et plus pertinente de la structure, à travers le repérage et l'analyse de ses missions. Il s'agit ici de chercher à définir la mission de l'entreprise pour mieux clarifier et formaliser sa raison d'être qui traduit ses orientations politiques ; et pouvoir également mettre en relief la vraie vocation de la structure. Cela consiste à analyser l'entreprise en termes de métiers, de processus, d'activités, d'acteurs concernés et de style d'organisation. De cette définition de la mission, seront déduites les valeurs (croyances) et la vision (le devenir) même de l'entreprise, c'est-à-dire ses objectifs nobles ou stratégiques.

Selon Boix et Féminier (2004), Voyer (1999), Fernandez (2005), l'identification des missions peut se faire de la manière suivante :

- soit en se questionnant sans faire référence aux activités. Cela consiste à appréhender les éléments relatifs à la stratégie de l'entreprise, à les décliner dans le domaine d'activité donné et à définir les priorités. Pour ce faire, il convient d'apporter des réponses aux questions suivantes :
- Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
- Si mon unité n'existait pas, quelles seraient les conséquences pour l'entreprise ?
- Quelle est la raison d'être de mon entité ?
- Qu'est ce qui la différencie de ses concurrents ?

2.2.2 Identification de l'évolution du contexte :

Il s'agit de repérer les modifications de l'environnement de la structure et d'identifier leurs impacts. Cela revient soit à dresser la cartographie de l'environnement du système à étudier en cherchant à connaître ses composantes, et à caractériser les flux échangés

Selon Fernandez (2005 : 198), il s'agit d'analyser l'entreprise en termes de :

- **Marché** : Quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaires... ?
- **Ressources** : Quelle est sa capacité à intégrer des solutions de hautes technologies ?
- **Management** : Quel type de management pratique-t-elle et délègue-t-elle les pouvoirs ?
- **Culture** : Quels sont les impacts de la culture sur ses structures ?
- **Stratégie** : Comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son avenir ?

2.2.3 Diagnostic du système d'information existant :

L'information est au cœur de tous les métiers et du système de gestion de toute structure. Son importance conduit à la mise en place des systèmes d'information qui doivent satisfaire de nombreuses exigences de qualité. Pour qu'il puisse jouer ses rôles, le système d'information doit réaliser successivement quatre types d'opérations, notamment la collecte, le stockage, le traitement et la restitution (Mouilleseaux, 2005 : 37).

Il s'agit donc d'analyser ce système d'information pour juger de sa pertinence quant à sa capacité à réaliser ces opérations de collecte, de stockage, de traitement et de restitution, devant permettre produire les informations utiles au bon fonctionnement du système tableau de bord prospectif à mettre en place ; et dans le cas échéant, de voire les modifications nécessaires à apporter pour l'améliorer.

Pour Gérard et al (2004 : 181), cela revient à faire l'audit des insuffisances du système d'information décisionnel actuel, de la manière suivante:

- pour chaque métier et type d'acteur, évaluer le système d'analyse et de pilotage des métiers,
- apprécier ensemble les points forts et les points faibles des systèmes décisionnels et des structures de contrôle et de coordination,
- étudier les sources de données et de circulation des flux d'information : études de la structure des flux d'information et des points de blocage ; des sources de données (intranets, budgets, trésorerie, saisies diverses, etc.) ; des systèmes de restitution des informations décisionnelles ainsi que les types d'acteurs concernés ;
- prise en compte du progiciel intégré déjà en place : évaluer le degré de déploiement du progiciel et de couverture du système d'information par le progiciel intégré ;
- définir les principaux constats et axes d'amélioration,
- Etudier les pré requis pour l'amélioration du système d'information décisionnel.

2-3 Etape 2 : Identification des utilisateurs potentiels

Il s'agit de chercher à recenser tous les utilisateurs du TBP, pour d'une part mieux personnaliser et adapter cet instrument à chaque utilisateur, et d'autre éviter à ce qu'il soit rejeté lors de la mise en application. L'implication des utilisateurs dans l'élaboration du système TB s'impose afin d'amener ces derniers à s'en approprier, et au système de jouer son rôle d'outil d'aide à la prise de décision et d'instrument de pilotage au service de son utilisateur.

Selon Selmer (2003 : 165), « l'utilisateur est celui à qui on a fixé un objectif précis par délégation de pouvoir et qui en rend compte à sa hiérarchie. Mais est également utilisateur, celui qui a mis en œuvre les moyens permettant la réalisation des objectifs qui lui ont été délégués.

Est aussi utilisateur, toute personne dont les actions opérées par des utilisateurs opérationnels peuvent influencer les résultats d'un indicateur dans un autre domaine de l'entreprise ».

Sans eux, le système restera celui du contrôleur de gestion ou du financier.

Boix et Féminier (2004 : 50), abondent dans le même sens : « Du point de vue du responsable, associer les acteurs de terrain à la conception et à la mise en œuvre relève d'une attitude, d'un style de management qui permet :

- D'utiliser les connaissances du terrain et les compétences des agents,
- De favoriser l'appropriation par les acteurs de ce qui sera réalisé,
- De prendre en compte les attentes et les contraintes des acteurs,
- De valoriser les collaborateurs qui s'investissent,
- D'avoir sur le terrain des alliés qui pourront devenir moteurs au moment de la mise en œuvre.

Cette étape est importante, dans la mesure où, ces utilisateurs n'ont pas la même personnalité, les mêmes préoccupations, les mêmes objectifs, la même perception, le même style de management, les mêmes besoins en informations, les mêmes cibles. En plus, il faut savoir fournir seulement l'information la plus pertinente à celui qui en a uniquement besoin et à temps.

Cette identification peut se faire à travers le respect du découpage des responsabilités et des liens hiérarchiques définis par l'organigramme de gestion de la structure.

2-4 Etape 3 : Identification des besoins et attentes des utilisateurs

Pour bien piloter sa structure, il est indispensable de disposer des informations récurrentes, auxquelles le responsable doit donner une dimension dynamique.

Pour BOIX et FEMINIER (2004 :55), « concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord est une forme d'engagement », que le responsable a tout intérêt à respecter en exprimant clairement et sans ambiguïté ce qui le conduit à mettre en place cet instrument.

Il s'agit pour chaque responsable de recenser l'ensemble des informations (internes et externes à son service) dont il estimera nécessaire de disposer pour mener à bien son activité, et en vérifier les sources (Selmer, 2003 : 73).

Dans la construction du tableau de bord adapté à chaque responsable, cette étape est importante dans la mesure où, les besoins en informations et les attentes varient

inéluçtablement selon le positionnement de l'utilisateur au niveau de la chaîne hiérarchique, car les objectifs ne sont pas les mêmes.

Selon (Boix et Féminier, 2004 : (56-57), l'identification des besoins et attentes des utilisateurs peut se faire en posant les questions suivantes :

*** Pour les besoins**

- Actuellement, quels sont les aspects que je ne maîtrise pas bien ? De quoi aurai-je besoin pour pouvoir les maîtriser ?
- Quelles sont les évolutions de l'entreprise (ou de mon service) nécessitant un suivi particulier ?
- En quoi ces évolutions sont-elles déterminantes au regard des objectifs que je dois atteindre ?
- A partir de quels éléments d'information vais-je pouvoir valider l'atteinte des objectifs ? Etc.

*** Pour les attentes :**

- Jusqu'à présent, je gérais sans tableau de bord, sans m'inquiéter pour autant. Qu'est-ce qui a changé par rapport à la situation précédente ?
- Quelles sont les évolutions dans le monde de management de l'entreprise qui peuvent me pousser à devoir me justifier ? Et sur quels éléments ?
- En quoi le tableau de bord peut-il améliorer (ou dégrader) les relations que j'ai avec mes collaborateurs ? Etc.

2-5 Etape 4 : Définition des objectifs du contrôle

L'un des aspects essentiels du pilotage consiste à connaître sa destination, c'est-à-dire l'objectif, qui se définit comme un résultat à atteindre à une date déterminée à l'avance.

Il découle de la confrontation entre la planification stratégique, la structure de l'entreprise et son métier (Selmer, 2003 : 34). Ainsi, la planification stratégique permet à la direction générale d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de facteurs clés de succès qui se déclinent en objectifs concrets à long terme et en plans d'action.

La définition de l'objectif doit se traduire par la qualification et la quantification de la performance visée.

Selon Fernandez (2005 : 222), Boix et Féminier (2004 :87), pour définir un objectif, il faut tenir compte de certains des éléments suivants :

- **la nature** : qui est formulée de manière active, en utilisant le présent temporel
- **la borne** : l'objectif doit s'exprimer dans une dimension de temps finie (échéance),
- **la mesure** : le niveau de performance se définit en termes de critères, c'est-à-dire en une unité mesurable (volume, coûts, délai,...),
- **accessibilité** : les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre cet objectif et les contraintes sont mesurables,
- **fédérateur** : c'est-à-dire il requiert l'adhésion de tous les décideurs,
- **variation** : plage de tolérance acceptée ou niveau à partir duquel l'objectif est considéré comme atteint,
- **réaliste** : la « méthode » d'accès est réaliste/

Pour définir un objectif, il faut élaborer un organigramme de gestion qui préciserait les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque responsable. La définition de la mission d'un service peut être faite à travers les réponses données aux questions suivantes :

- Que fait le service ?
- Pour qui travaille-t-il ?
- Pourquoi travaille-t-il ?

Ainsi, de la réponse à ces questions seront déduits les objectifs qualitatifs et quantitatifs de la structure.

2-6 Etape 5 : Identification des déterminants de la performance

Les déterminants de la performance se composent des éléments suivants : facteurs clés de succès, les activités ou les responsabilités principales et les objectifs de performance retenus pour elles, les moyens à mettre en œuvre.

2.6.1 Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès ou leviers d'actions sont les quelques axes de changements majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision de l'organisation, à ses objectifs « idéaux » (Iribarne, 2004 : 57).

Il s'agit de répondre à la question suivante : « qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? »

Ils constituent les compétences clés dont la maîtrise conditionne la réussite ou l'échec des objectifs fixés. Il importe donc, d'arriver à identifier ces quelques compétences clés ou variables essentielles qui ont pour rôle principal de focaliser l'attention et de guider de manière efficiente et efficace l'action du responsable concerné vers les peu de causes qui produisent le maximum d'effets, en vue de rendre optimum ses résultats.

L'identification de ces facteurs clés du succès constitue l'une des étapes la plus difficile dans la démarche d'élaboration du tableau de bord prospectif, dans la mesure où il s'agit de déterminer les éléments vitaux ou difficiles à maîtriser devant permettre à l'entreprise d'avoir la capacité de répondre à tout moment aux besoins et attentes de ses clients, d'atteindre ses objectifs stratégiques ou même de résister dans un environnement hostile.

La détermination des facteurs clés de succès ne se fait pas de manière isolée

Une fois identifiés et définis, ces facteurs clés de succès doivent être accompagnés par des mesures qui constituent leur déclinaison directe et quantifiée

C'est la phase d'ultime pour le responsable de se poser les questions suivantes :

- Quels sont les déterminants primordiaux de la réussite de mon organisation ?
- De quels leviers d'action dois-je disposer ?

Selon Patrick Iribarne (2004 : 58), Ravignon & al (2001 : 187) et Daniel Miche (2004 : 80) les facteurs clés de succès doivent être :

- être peu nombreux (pas plus de 5) : car, l'action du responsable doit se concentrer sur le plus petit nombre des causes qui provoquent l'effet le plus important (loi de Pareto : 20/80), et ce, pour ne pas disperser ses énergies ;

- être maîtrisables par le responsable, c'est-à-dire que celui-ci doit avoir la possibilité d'exercer son action pour influencer sur la variable ;
- être directement liés à la vision et aux orientations stratégiques ;
- être uniques et difficiles à imiter par les concurrents ;
- permettre l'expression ultérieure d'indicateurs et d'objectifs mesurables ;
- focaliser sur des caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- être basés sur des faits et des observations tangibles (forces, faiblesses, menaces, opportunités) en vue de prendre en compte tous les enjeux de l'entreprise.

Les techniques de benchmarking ou de brainstorming peuvent être utilisés pour identifier les facteurs clés de succès.

2.6.2 Les activités ou les responsabilités principales et leurs objectifs

Il s'agit de déterminer les activités ou responsabilités vitales sur lesquelles la structure doit nécessairement focaliser toute son attention pour suivre leurs performances réelles en les comparant aux objectifs retenus ; et ce, grâce aux indicateurs d'activité ou de processus choisis à cet effet.

Les objectifs d'amélioration des performances liée aux activités ou aux responsabilités peuvent être de plusieurs sortes : objectifs de volume ou de niveau d'activité ; d'efficacité, d'efficience ; de qualité (ou de non qualité) ; de coût ; de délai (Ravignon et al, 2001 : 290). Ainsi, de ces objectifs vont être associées des mesures des performances réalisées.

Pour Iribarne (2004 : 4), l'objectif fondamental de l'approche par les processus, est de définir au niveau de l'entreprise des avantages compétitifs à conquérir, puis de considérer chacune des composantes de l'organisation comme un maillon intégré dans la chaîne d'obtention des ces objectifs. Ainsi, la vision de l'entreprise s'apparente à l'image d'un grand fleuve (le flux principal d'activités) avec les affluents (les activités de soutien) qui tous convergent vers l'obtention des valeurs ciblées.

2-7 Etape 6 : Identification et choix des indicateurs

Les indicateurs sont des ratios permettant de comparer des réalisations à des objectifs ou à tout autre référentiel. Ils peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Pour la conception d'un tableau de bord, les indicateurs peuvent être formulés sur la base des facteurs clés de succès, selon la périodicité et le niveau de responsabilité choisi.

Il est primordial de chercher à définir des indicateurs qui possèdent les caractéristiques suivantes : simples, faciles à déterminer et à interpréter, mesurables, anticipateurs, contrôlables, accessibles, absence de biais et qui peuvent susciter des réactions.

Selon Fernandez (2004 : 276), les critères de choix d'un indicateur peuvent être les suivants :

- la fidélité : un bon indicateur doit
- un indicateur doit être utilisable en temps réel,
- l'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs,
- l'indicateur doit induire l'action,
- l'indicateur doit être constructible,
- l'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail

Selon Ravignon & al (2001 ; 288) : « 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 ».

Il est aussi important de diffuser leur évolution le plus rapidement possible pour générer des actions correctives.

Pour chaque indicateur, il convient de mettre en place des normes et des clignotants, par la création d'une fiche comportant les caractéristiques de l'indicateur.

2-8 Etape 7 : Définition d'un référentiel

Cela consiste à formaliser et à répertorier les caractéristiques de l'indicateur défini afin d'éviter la déperdition des informations avec le temps, et aussi de palier à la perte de mémoire de l'utilisateur. Cette définition du référentiel passe par l'établissement d'une fiche de l'indicateur, véritable documentation accessible à tout interlocuteur.

L'ensemble des fiches d'indicateurs s'appelle le dictionnaire des indicateurs.

Selon Boix et Féminier (2004 : 116), le dictionnaire des indicateurs constitue à la fois :

- un instrument opérationnel : il contient les éléments essentiels qui guident dans l'élaboration et l'utilisation de l'information,
- un instrument didactique : il constitue un support d'information, d'intégration d'un nouvel arrivant et de communication entre les acteurs concernés,
- un instrument de transmission : il n'est pas figé et évolue selon les besoins et les circonstances internes et externe.

Le dictionnaire des indicateurs rédigé à partir des fiches, reprend tous les paramètres définis dans ces fiches. Il doit être conçu de manière opérationnelle pour que l'information puisse être rapidement retrouvée et comprise sans difficulté.

Selon Löning & al (2003 : 151), pour la définition du référentiel, les sources possibles suivantes peuvent être mentionnées :

- le budget ou l'objectif qu'on s'est fixé,
- l'année précédente ou une période précédente de référence (le semestre par exemple),
- la concurrence (référence possible soit grâce à l'achat de l'information à des sociétés de services spécialisés – panels marketing par exemple, soit par le recueil direct par l'entreprise elle-même – pour les prix pratiqués par la concurrence par exemple),
- un établissement comparable de la même entreprise,
- une entreprise non concurrente avec laquelle on a passé des accords d'échange,

De toutes ces références, deux doivent être privilégiées chaque fois que possible : le budget ou l'objectif et la référence concurrentielle

Pour Gérard et al (2004 : 185) qui abondent dans le même sens, il s'agit de définir, en mode coopératif, la source, le degré d'obtention automatique, les seuils, la gestion par exception, les formes, les niveau d'agrégation, la responsabilité liée à sa création et sa gestion, donner les différentes significations des indicateurs clés, de fixer les normes, etc.

La fiche de l'indicateur doit comporter au moins les informations suivantes (Boix et Féminier (2004 : 118):

- **le nom ou libellé de l'indicateur** : ce qui permet de l'identifier,
- **son objectif opérationnel, sa référence** : qui constitue la caractéristique qu'il mesure ; c'est-à-dire quel est le « bon niveau de l'indicateur »,
- **le responsable de l'élaboration** : qui collecte les données pour le calculer, le contrôler, le diffuser,
- **les destinataires** : ce sont ses utilisateurs ; les personnes à qui il est donné,
- **sa catégorie** : indicateur de productivité, de coût, de qualité, de pilotage stratégique (veille concurrentielle, veille marketing), etc....,
- **sa formule de calcul ou valeur mesurée** : précise sa méthode de calcul, ou de prélèvement,
- **son mode de représentation** : une courbe, un histogramme, un chiffre, des tableaux, des graphiques, etc....,
- **sa périodicité** : la fréquence de calcul, de mise à jour, de collecte des données,
- **sa tolérance par rapport à l'objectif** : il s'agit du seuil à partir duquel l'indicateur est soit accepté ou rejeté,
- **Date de mise à disposition** : date à laquelle l'indicateur est remis à l'utilisateur ou au commanditaire,
- Etc.

2-9 Etape 8 : Identification des sources d'information

Cette étape permet de répertorier toutes les sources qui permettent de collecter les informations devant servir à alimenter le système TBP. Il s'agit : des systèmes informatiques (logiciels, progiciels, etc.) ou manuels de collecte, de saisie et de traitement des informations, des registres et des formulaires de collecte, de saisie, des rapports périodiques d'activités, de traitement ; d'analyse et/ou de diffusion des informations, etc.

2-10 Etape 9 : Elaboration du tableau de bord prospectif

Cette étape consiste à créer la ou les maquettes possibles, à collecter les données, les analyser, les commenter et expliquer les écarts entre la situation réelle et les objectifs prévus.

La maquette constitue l'étape de formalisation des indicateurs à travers un support adapté, ce qui rend, pour la première fois le tableau de bord visible. L'importance de cette étape est d'arriver à bien agencer les indicateurs de manière à respecter l'objectif de lisibilité et à hiérarchiser les informations, ce qui facilite l'utilisation de cet instrument. Et c'est de cette étape que découle le prototype qui la concrétisation technique.

2-11 Etape 10 : Mise en œuvre du système tableau de bord

La mise en œuvre du système tableau de bord consiste à l'expérimentation de cet outil et à la validation des indicateurs sur le terrain par les utilisateurs de l'unité pilote (au cas où cette mise en œuvre ne se fera pas à grande échelle).

Ainsi, ces derniers procèdent aux testes des prototypes et aux ajustements de contenu et de forme nécessaires (Voyer, 1999 :154).

Cette implantation repose également sur la qualité et la fiabilité du système d'information mis en place, à travers notamment, le choix du progiciel, l'intégration et le déploiement de l'outil dans l'entreprise. Le choix du progiciel est fonction des besoins et attentes de utilisateurs et des contraintes (celles imposées par l'entreprise au logiciel et celles imposées par le logiciel à l'entreprise).

Selon Fernandez (2005 : 361-416), « c'est l'utilisateur qui définit et redéfinit à volonté son interface ainsi que les informations présentes en fonction de ses préoccupations.

Le processus du choix d'un progiciel doit se faire de manière à répondre aux questions suivantes :

- Où va-t-on ? identification des besoins et des contraintes, mesure de l'adéquation de la réponse apportée,
- Comment y aller ? en termes de coûts, de moyens et de délais

Pour la phase de l'intégration et du déploiement du système tableau de bord, il convient de tenir compte des facteurs suivants :

- des contraintes propres aux produits choisis : formation, adaptations techniques, configuration et personnalisation des outils....
- des contraintes propres à l'entreprise : processus, infrastructure existante sur le plan physique et logique.... »

A ce stade, pour des raisons évidentes de communications, il importe aussi de soigner la présentation des tableaux de bord avec des graphiques moins complexes, un nombre très limité d'indicateurs, de manière à faciliter la consultation, l'assimilation, la prise de décision, le dialogue et la délégation des pouvoirs.

En parallèle de la mise en œuvre, il est important d'installer la sécurité des tableaux de bord qui découle de principes généraux et de contrôle à appliquer. Cette sécurité sert à assurer la confidentialité des informations, à définir les droits d'accès aux informations, aux objets, au personnel, etc.

Pour Guinier in (Gérard & al, 2004 : 241), la dimension stratégique des indicateurs, des procédures qui s'y rattachent, des données qui entrent dans leur calcul et, parfois, de leurs sources et des ressources impliquées, ne peut se concevoir sans sécurité, tandis qu'il existe des menaces croissantes qui touchent au contenu.

La sécurité n'est pas antagoniste avec la fluidité de communication.

2-12 Les paramètres influents sur la construction du TBP

La conception d'un tableau de bord doit obéir à un certain nombre de principes, à la politique interne de l'entreprise, dont l'objectif recherché est de maintenir et rendre serein le climat social de l'entreprise, d'éviter des blocages dus à des incompréhensions, et de susciter enfin l'engouement du personnel pour avoir son adhésion sans faille.

Selon Alazard & al (2001 : 591), Dayan (1999 : 873), ces principes peuvent être les suivants :

- cohérence avec l'organigramme,
- contenu synoptique et agrégé,
- rapidité d'élaboration et de transmission

2-12-1 Cohérent avec l'organigramme

Le découpage du tableau de bord doit respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques (Alazard & al, 2001 : 591). C'est le principe cigogne.

Cela facilite la localisation des responsabilités, l'évaluation du responsable sur les éléments dont il a seulement la maîtrise et sur lesquels il peut agir.

Le respect de ce découpage permet également d'établir un réseau de tableaux de bord ayant les caractéristiques ci-après :

- Chaque décideur a son propre tableau de bord,
- Chaque tableau de bord possède une ligne de totalisation des résultats qui doit figurer dans le tableau de bord du niveau hiérarchique supérieur,
- les tableaux de bord doivent être structurés de la même manière pour permettre l'agrégation des données, et l'empilage des données qui respecte la ligne hiérarchique.

2-12-2 Contenu synoptique et agrégé

Ce principe repose sur la sélection des informations essentielles (vue d'ensemble des éléments importants) pour la gestion du responsable concerné, qui peuvent permettre de déterminer des indicateurs pertinents et synthétique se rapportant aux plans d'actions et à la nature de la délégation de pouvoir reçue par le destinataire du tableau de bord.

2-12-3 Rapidité d'élaboration et de transmission

Selon ce principe, le tableau de bord doit très rapidement collecter, sélectionner, traiter les informations les plus simples, les plus pertinentes, et les mettre aussi à la disposition du destinataire concerné dans un temps record. Ces informations doivent être celles qui alertent immédiatement le décideur sur les aspects vitaux de sa gestion et l'amènent à réagir assez rapidement.

Le rôle principal du tableau de bord reste d'alerter le responsable sur sa gestion (Alazard & al, 2001 : 594). Il doit soit déclencher la recherche d'informations complémentaires, soit mettre en œuvre des actions correctives de façon rapide, efficace et même efficiente.

Au regard de ce principe, la rapidité doit l'emporter sur la précision.

Margotteau (2001 : 250) abonde dans le même sens, « les informations rapides mais éventuellement approximatives seront préférées à des indicateurs précis mais tardifs ».

2-12-4 la politique interne de l'entreprise

Pour bâtir un bon système de TBP le plus en adéquation avec l'entreprise, et qui tiendra compte de tous les processus de prise de décision, il importe aussi de connaître quel est le style de management en vigueur (participatif ou traditionnel) ; et comment les pouvoirs se délèguent. Il s'agit de vérifier si les responsables qui sont sur le terrain reçoivent une réelle délégation de pouvoir et d'autorité, qu'ils ont les moyens nécessaires pour appliquer cette délégation de pouvoir et d'autorité. Selon Fernandez (2004 : 193), « il est bien évident que l'on ne bâtira pas le même système de tableaux de bord pour une entreprise où l'ensemble des rênes tient dans une seule main et le décideur s'occupe même des achats les plus courantes, et une entreprise réellement bâtie sur un modèle de cellules autonomes ».

Le tableau de bord prospectif est un excellent outil de pilotage, d'aide à la prise de décision, de diagnostic et de communication, à condition qu'il soit conçu suivant une méthode rigoureuse. Suite à la présentation des différentes démarches de conception du tableau de bord prospectif, sujet de notre étude, nous nous intéressons à la méthodologie de collecte de données nécessaires pour l'élaboration du tableau de bord prospectif.

Chapitre 3 : méthodologie de collecte des données

Dans la conception du tableau de bord prospectif, la collecte des données constitue une phase importante, dans la mesure où elle permet de recueillir et de traiter les informations indispensables à la déclinaison des différents objectifs stratégique et opérationnel, à l'identification des indicateurs, des utilisateurs, de leurs besoins et attentes, et au mode de présentation du tableau de bord, etc.

L'engagement de la direction générale, le choix des acteurs du projet et l'implication des différents utilisateurs sont plus que nécessaires dans cette phase de collecte de données devant servir à la conception et à la mise en place du système tableau de bord prospectif.

Nous consacrons ce chapitre à la présentation de notre modèle d'analyse, aux méthodes de collecte de données, à la mise en œuvre des techniques et à la démarche d'analyse des données.

3.1 Le modèle d'analyse

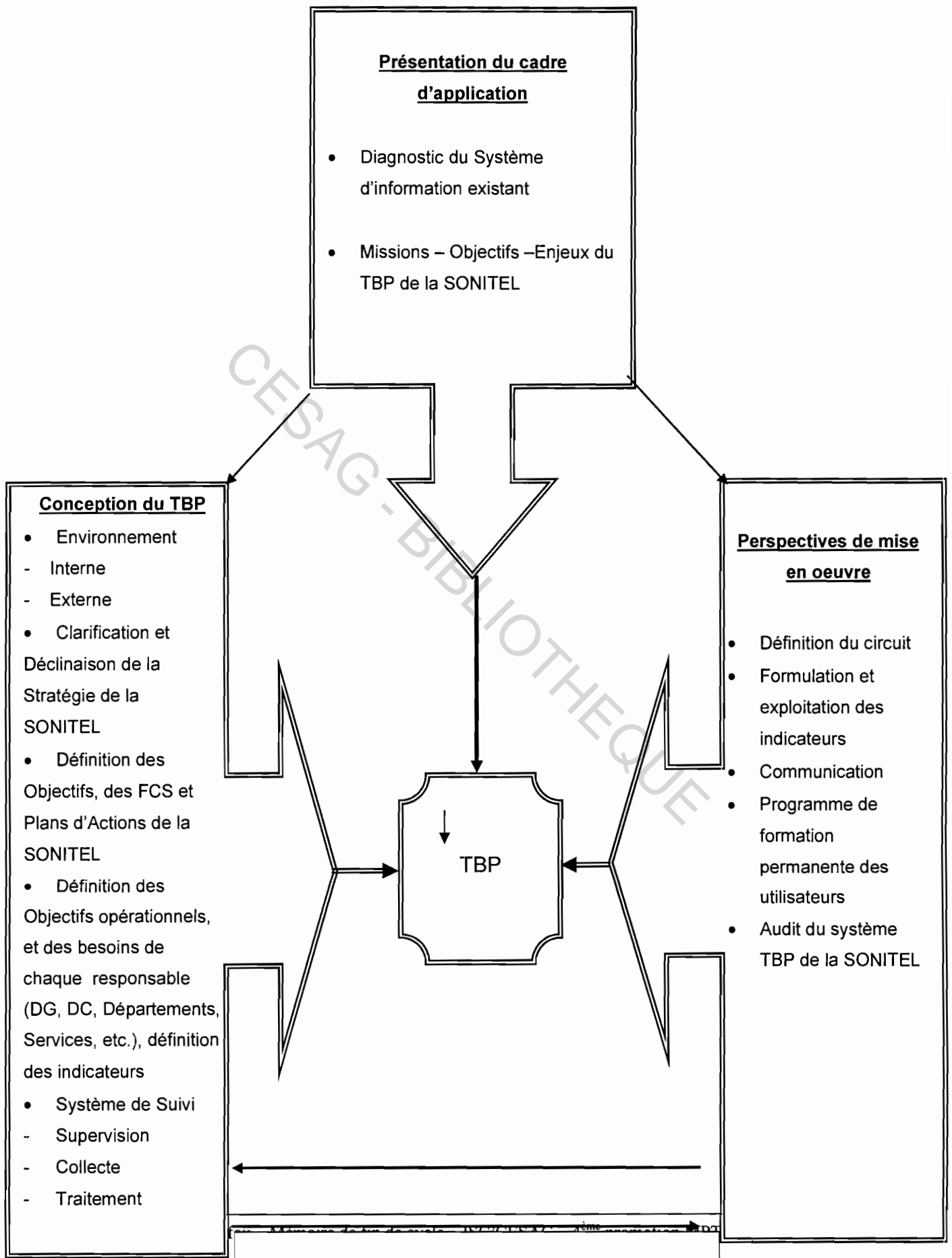
En matière d'élaboration du tableau de bord, il existe plusieurs modèles de conception proposés par différents auteurs. Certains partent de la stratégie déclinée en objectif comme point de départ, tandis que d'autres posent comme préalable les préoccupations managériales et de gestion comme pivot de la démarche. L'objectif poursuivi par tous ces auteurs est la construction et la mise en œuvre du produit fini tableau de bord qui peut répondre aux besoins et attentes de ses utilisateurs.

Suite à notre revue de littérature, notre modèle d'analyse repose sur les points suivants :

- Présentation du cadre d'application,
- Conception du TBP,
- Perspectives de mise en œuvre du tableau de bord

Schématiquement, le modèle se présente comme suit :

Figure N°2 : modèle d'analyse



3.2 La méthode de collecte des données

Pour la réalisation de cette étude, nous procéderons à la collecte des données les plus pertinentes sur les activités, les processus et métier de la SONITEL en utilisant deux procédures à savoir : l'analyse documentaire pour collecter les données secondaires et l'entretien direct avec le DG, certains responsables situés à tous les niveaux pour recueillir les données primaires.

3.2.1 L'analyse documentaire

Dans la construction du TBP, la collecte des données constitue l'un des maillons importants pour recueillir toutes les informations nécessaires.

L'élaboration du tableau de bord prospectif de la SONITEL requiert l'existence des données sur le système d'information, le système d'organisation et de planification, le système de gestion des différents cycles, etc.

Ainsi, ces informations peuvent être recueillies à la suite de la consultation des documents suivants : le plan stratégique, le plan schéma directeur 2005-2008, les documents comptables : états financiers (2004, 2005 et 2006), les directives budgétaires (2005, 2006 et 2007) , les rapports d'activités (2005, 2006 et 2007), les rapports de gestion (2004, 2005 et 2006), les procédures, les documents commerciaux et techniques (les prospectus, les notes tarifaires, etc.), les notes de service et procès verbaux de conseil d'administration portant sur la réorganisation de la SONITEL, le cahier de charges de la privatisation de la SONITEL, etc.

De cette analyse documentaire, peuvent être déduites toutes les informations relatives aux évolutions de l'environnement interne et externe de la SONITEL, de ses activités, de ses processus et de son métier.

Nous complétons cette étude documentaire par des entretiens directs avec les responsables concernés.

3.2.2 L'entretien

La collecte des données primaires nous conduit à réaliser des entretiens directs avec certains responsables de la SONITEL, sur la base des guides d'entretien. Nous allons mener des entretiens directs avec le Directeur Général, le maître d'ouvrage du TBP à mettre en place sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe).

Quant aux autres responsables, notamment, le contrôleur de gestion, les directeurs centraux (09), certains chefs de département (16), les responsables PMRT (03), la direction du contrôle générale (1), l'entretien s'est effectué à l'aide du guide d'entretien (voir annexe).

L'objectif recherché est d'arriver non seulement à mieux répertorier et identifier les besoins en informations et les attentes du DG, des autres responsables, mais aussi de cibler toutes les sources possibles de collecte des données.

Ces entretiens vont nous permettre également de faire un bon recoupement des informations, et d'assurer une bonne collecte des données.

En matière de conception du tableau de bord, cette phase d'interview directe est très importante dans la mesure où elle permet de mieux identifier les besoins et les attentes de chaque utilisateur.

De ce fait, cette étape doit être menée avec beaucoup de courtoisie, et être bien structurée avec des questions très précises pour éviter de frustrer les interlocuteurs. Pour assurer le succès de cette interview, il est indispensable d'avoir le sens du respect, de l'estime de soi et des autres, d'avoir une bonne capacité d'écoute et une attention particulière à l'égard des personnes à interviewer.

Les entretiens directs avec le Directeur Général, l'un des responsables de la cellule Contrôle de Gestion, les Directeurs Centraux, certains Chefs de Départements, certains responsables de la Direction du Contrôle Général et du PMRT ont constitué la principale technique qui nous a permis de mieux identifier les besoins en informations et les attentes de tous ces responsables.

Le tableau suivant donne l'échantillon des responsables interviewés

Tableau N°2 : échantillon de l'entretien

Désignation	Effectif total	Effectif interviewé
Directeur Général	1	1
Directeurs Généraux Adjoints	2	0
Directeur Centraux	11	10
Coordonnateur du PMRT	1	1
Chefs de Département	30	16
Contrôleur de Gestion	1	1
TOTAL	46	30

Source : nous-mêmes

3.3 La mise en œuvre des différentes techniques

Nous avons procédé d'abord à la consultation des documents comptables (compte de résultat, TAFIRE, le tableau des provisions et des créances douteuse, etc.) des exercices 2003, 2004 et 2005 ; des documents budgétaires (budgets, les directives budgétaires, les rapports d'exécution du budget) de 2003, 2004 et 2005, des rapports d'activités de 2002, 2003, 2004, 2005 et 2006, des rapports de gestion de 2002, 2003, 2004 et 2005, du plan stratégique, des procédures existantes, des notes de services, de certains documents techniques et commerciaux, du cahier des charges de la privatisation de la SONITEL, du rapport de diagnostic interne mené dans le cadre de l'apurement des comptes et d'élaboration des procédures comptables, administratives et financières, etc.

Conclusion

Le tableau de bord étant constitué de plusieurs catégories d'indicateurs, il importe de signaler qu'il n'y a pas de méthodes standard et idéale de collecte des données, dans la mesure où chaque indicateur peut être sujet à interprétation.

A l'issue de notre revue de littérature, nous avons élaboré un modèle théorique inspiré des différentes démarches de conception et d'élaboration du TBP.

L'élaboration du TBP de la direction générale d'une société de télécommunications privatisée, dépourvue de tout monopole et qui, évolue désormais dans un contexte réglementaire contraignant et de rude concurrence menée par des opérateurs mobiles plus légers et flexibles fera l'objet de la seconde partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Cette deuxième partie est une application d'un outil pilotage de la SONITEL qui a longtemps évolué en situation de monopole et qui, aujourd'hui, doit faire face à de fortes pressions émanant de son environnement concurrentiel et réglementaire très contraignants.

Pour ce faire, elle doit repenser son système de management à travers une large implication de son personnel dans le processus de prise de décision, et une utilisation rationnelle de nouveaux outils de gestion qui lui permettront de maîtriser de son activité et d'assurer une veille concurrentielle et marketing très efficace.

Le tableau de bord prospectif, objet de notre étude, constitue l'un des instruments de gestion qui peut permettre de répondre à ce genre de préoccupations.

Dans cette seconde partie, nous présenterons successivement la SONITEL, le diagnostic de son système d'information et la conception du tableau de bord prospectif du Directeur général de cette société conformément à notre modèle théorique.

DEUXIEME PARTIE

**ELABORATION DU TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF DU DIRECTEUR GENERAL
DE LA SONITEL**

CESAO - BIBLIOTHEQUE



Chapitre 4 : Présentation de la SONITEL

Pour permettre de mieux connaître l'entreprise, ce chapitre sera consacré à la présentation de : son historique de la société, ses missions et activités, sa structure organisationnelle, ses produits ; son marché et son effectif.

4-1 Historique

La Société Nigérienne des Télécommunications (SONITEL) est née le 20 mars 1997 de la fusion entre la Société des Télécommunications Internationales du Niger (STIN) et la branche télécoms de l'Office des Postes et Télécommunications (OPT).

Elle a été privatisée le 20 décembre 2001 suite au rachat de 51% de son capital par le consortium Sino-libyen DATAPORT.

Avant la privatisation, le réseau et les infrastructures de la SONITEL sont vétustes et obsolètes, avec un parc de 18 445 lignes principales (LP).

Mais depuis 2005, la Société s'est lancée dans un vaste programme de modernisation et d'extension de son réseau pour se conformer au cahier des charges de la privatisation qui lui impose les objectifs suivants :

- atteindre 45 000 LP avant le 31 décembre 2004,
- établir au moins 1 000 postes publics au 31 décembre 2004,
- numériser tous les chefs lieux de départements et d'arrondissements avant le 31 décembre 2002,

4-2 Missions

La mission principale de la SONITEL est l'exploitation du réseau téléphonique commuté et ses dérivés et offrir un service de qualité à une large majorité de la population, et au moindre coût.

Dans cette perspective, la SONITEL s'est engagée dans un vaste programme d'investissements avec comme objectif à court, moyen terme la poursuite de la modernisation et l'extension de son réseau de télécommunications conformément au cahier de charge et à la lettre circulaire N° 128 du Directeur Général.

Pour atteindre ces objectifs, les actions suivantes ont été envisagées :

- la couverture nationale à travers le Plan Schéma Directeur du Réseau (PSDR) pour la période 2005-2008,
- la poursuite du Plan de Développement du Réseau de Télécommunications (PDRT),
- l'introduction d'un réseau WIFI, et la vulgarisation du réseau CDMA,
- l'amélioration de la gestion des approvisionnements couplée à une gestion de stocks appropriée respectant les normes de délai, l'adéquation qualité/prix,
- l'élaboration d'un plan marketing et la poursuite de la création d'agences commerciales de proximité,
- le développement et la diversification de la politique d'interconnexion basée sur le respect des accords d'interconnexion et du cahier de charge de la privatisation,
- offrir une meilleure qualité de service par l'accroissement de la disponibilité des circuits, la réduction du taux d'erreur et du délai de relève de dérangement.

4-3 Structure organisationnelle

La Société Nigérienne des Télécommunications (SONITEL) est une société de droit privé nigérien avec un capital de 22 714 700 000 FCAF, réparti comme suit :

- | | |
|--------------------------------------|------|
| - Etat du Niger et ses démembrements | 46%, |
| - Consortium Sino-libyen | 51%, |
| - Personnel de la SONITEL | 03%. |

Elle est dotée d'un Conseil d'Administration composé de neuf (9) membres dont le Président du Conseil d'administration (PCA). La répartition des administrateurs est la suivante :

- Etat du Niger et ses démembrements 3 administrateurs ;
- Consortium Sino-libyen 5 administrateurs ;
- Personnel de la SONITEL 1 administrateur.

Il est prévu à terme, la cession par l'Etat du Niger de 11% de sa part aux investisseurs privés nationaux.

La société est dirigée par un Directeur Général assisté de deux (2) Directeurs Généraux Adjointes dont l'un chargé de l'Administration et des Finances (DGA/AF) et l'autre de la Technique (DGA/T), d'une Direction du Contrôle Général (DCG), des Conseillers Techniques, d'un Contrôleur de Gestion.

La Direction du Contrôle Général (DCG) rend compte directement au Conseil d'Administration. Elle peut recevoir également des ordres de la Direction générale pour toutes sortes de travaux de contrôle.

En outre, l'organigramme de la SONITEL comprend onze (11) directions centrales (voir organigramme en annexe), à savoir :

- la Direction du Développement du Réseau (DDR)

Elle s'occupe de la planification, de l'ingénierie, des études et de la recherche de financements des projets. Elle coordonne l'exécution des projets et les relations de la société avec les organismes régionaux et internationaux de télécommunications.

- la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM)

La Direction de l'Exploitation et de la Maintenance est responsable du bon fonctionnement du réseau des Télécommunications, de la qualité de service et coordonne les exécutions des projets

- **la Direction de Développement Informatique (DIN)**

Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement et à la qualité des réseaux informatiques de la SONITEL ; et d'assurer aussi les activités de veille technologique en matière de NTIC.

Ces trois directions sont sous la supervision directe de la DGA/T.

- **la Direction Financière et Comptable (DFC)**

Elle est de coordonner, superviser et contrôler toutes les activités de saisie, de traitement et d'édition des informations financières, comptables et fiscales liées aux opérations courantes et d'investissements de la SONITEL au regard des normes du SYSCOHADA. Elle a pour mission d'assurer également la bonne gestion des finances et des opérations liées à l'élaboration et à l'exécution du budget de la société.

- **la Direction des Achats (DAC)**

Elle est chargée d'élaborer la politique d'approvisionnement de la SONITEL en biens mobiliers, immobiliers, matériel roulant et autres prestations et services nécessaires au bon fonctionnement des activités de la société.

- **la Direction des Ressources Humaines (DRH)**

Elle est chargée de l'administration, de la formation et de la gestion de l'ensemble des ressources humaines de la société, ainsi que des affaires sociales, de sécurité et d'hygiène y afférentes.

- **la Direction Commerciale et Marketing (DCM)**

Elle est chargée de coordonner, superviser et de mettre en œuvre toutes les stratégies commerciales et marketing, et de définir une politique de facturation de tous les produits de la SONITEL. Elle a pour mission également de rendre les produits SONITEL plus visibles, plus proches des clients, de faire de la SONITEL une entreprise orientée vers la satisfaction des clients et d'assurer la veille marketing.

- **la Direction de l'International et de l'Interconnexion (D2I)**

Elle est chargée de coordonner, superviser et contrôler toutes les activités liées à l'international et aux interconnexions : interconnecter tous les réseaux des opérateurs Internationaux et Nationaux (GSM, Alternatifs et ISP);

- **la Direction des Bâtiments de l'Energie et de la Logistique (DBEL)**

Elle est chargée de la gestion du patrimoine mobilier, immobilier, des équipements d'Énergie et du matériel roulant (parc auto – moto) nécessaire au bon fonctionnement de la société.

Ces six (6) directions sont placées sous la supervision directe de la DGA/AF.

- **la Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux (DJAC)**

Elle a pour mission de coordonner, superviser et contrôler toutes les affaires juridiques et contentieuses de la SONITEL conformément à la réglementation en vigueur.

- **la Direction des Agences Régionales (DAR)**

Elle est chargée de gérer et de suivre les performances des agences commerciales, de faire un reporting au DG, au DCM, au DEM sur le vécu administratif, technique, commercial des agences et sur les nouvelles exigences de la clientèle dans les régions.

Ces deux directions sont rattachées directement au Directeur Général.

La SONITEL dispose également d'un Comité de Direction comprenant le Directeur Général, les Directeurs Généraux adjoints, le Directeur du Contrôle Général, les Directeurs Centraux et le Contrôleur de Gestion. Ce comité se réunit une fois par semaine, dont les conclusions et les décisions sont diffusées dans tous les services de la société.

4-4 Les produits de la SONITEL

A l'heure actuelle, les produits offerts par la SONITEL sont les suivants :

- les produits voix : téléphone fixe filière, le téléphone sans fil CDMA, téléphone sans fil DOGONAY portable, les cartes prépayées ZUMUNCI, le publiphone, la dé numérotation ;
- les produits Internet : CDMA Internet par PCMCIA, CDMA Internet par modem USB ; ADSL, WIFI, liaisons spécialisés Internet,
- les produits d'entreprises : liaisons spécialisées, le réseau fermé d'Entreprise Gota, la boucle numérique urbaine de Niamey.

4-5 Marché

- Depuis le 31 décembre 2004, le marché de la téléphonie fixe et des télécommunications est ouvert à la concurrence.
- La SONITEL évolue dans un marché très concurrentiel où elle doit affronter la concurrence :
- des acteurs suivants sur le marché de la VoIP, des télécommunications internationales et des données : Ixcom Niger, Afripa Telecom Niger, Téléstar, Echotel, Dune Télécom et Migas ;
- des opérateurs mobiles sur le segment voix : Celtel, Sahelcom et Telecel.

4-6 Effectif de la SONITEL

Aujourd'hui, la performance et la richesse de toute entreprise dépendent dans une large mesure de la qualité des hommes qui l'animent.

La SONITEL compte au 31 Décembre 2006 un effectif de 1084 agents (toutes catégories confondues) réparti comme suit :

Tableau N° 3: Répartition du personnel

Désignation	Direction	Encadrement	Exécution	TOTAL
Personnel	108	300	676	1 084

Source : DRH

Chapitre 5 : Diagnostic du système d'information de la SONITEL

La SONITEL s'est doté d'un plan stratégique adopté par le Conseil d'Administration en mai 2005, et dont les grandes orientations stratégiques sont les suivantes :

- l'extension du réseau et des services de téléphonie fixe ;
- le développement d'une offre d'accès à moyen et haut débit à Internet et de services de transfert de données ;
- le développement des services de publiphonie (cabines et télé centres), notamment en zone rurale, par la mobilisation du Fonds de Service Universel (FSU) ;
- la conception (moyen terme) d'offres convergentes à destination des marchés professionnel (voix + données), résidentiel intégrant la fourniture de contenus (i-TV, VoD) et public (e – gouvernement, e – éducation).

La réussite de la mise en œuvre de ce plan stratégique est tributaire de la qualité et du degré de mobilisation des moyens matériel, humain, financier, technique, etc. Ainsi, l'objectif de ce chapitre est de vérifier si le système d'information existant permet de donner les informations nécessaires au bon fonctionnement du système tableau prospectif à mettre en place, mais aussi de mesurer son degré d'agilité, c'est-à-dire sa capacité à répondre et à s'adapter rapidement.

5-1 Le plan stratégique

L'analyse de ce document nous a permis de faire les constats suivants :

5-1-1 Les constats

- Le plan stratégique est élaboré suivant un processus top down et le personnel n'est pas bien impliqué dans son élaboration,
- La majorité du personnel ignore jusqu'à présent l'existence de ce plan stratégique,
- Certaines hypothèses posées dans ce plan stratégique n'ont pas été chiffrées,
- le plan n'a pas été élaboré sur la base d'une étude très minutieuse de l'environnement interne et externe de la SONITEL,
- le plan a été élaboré par un cabinet externe qui en constitue le maître d'ouvrage au d'être facilitateur,

5-1-2 Les risques et incidences

- risque de non adhésion du personnel dans l'application effective de ce plan,
- difficulté de faire connaître la stratégie de la société au personnel,
- difficultés de concentrer les énergies sur les aspects vitaux,
- difficultés de décliner le plan stratégique en plans d'actions cohérents avec la stratégie,
- risque de non appropriation de la stratégie de la SONITEL par le personnel.

5-2 Le système d'information comptable

L'évaluation du système d'information comptable de la SONITEL porte sur les éléments suivants : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la comptabilité matière et la gestion budgétaire.

5-2-1 La comptabilité générale

L'analyse porte sur le système de traitement et production des informations comptables et financières.

5-2-1-1 Les constats

- La SONITEL ne dispose pas d'un progiciel intégré qui lui permet d'intégrer à la fois la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système budgétaire, la comptabilité matières, la paie, la facturation,
- Le logiciel actuel de la comptabilité n'est pas paramétré de manière à assurer la sécurité logique à travers une gestion appropriée des niveaux et des codes d'accès aux différents modules informatiques,
- la version actuelle du logiciel comptable ne permet pas de faire certains travaux comptables tels que : le lettrage pour faciliter la justification des comptes, les états de rapprochements bancaires, les clôtures mensuelles ou trimestrielles des comptes,
- le logiciel de la comptabilité n'est pas compatible avec les progiciels et autres applications utilisées actuellement par la SONITEL,

- le logiciel de la comptabilité téléphonique n'est ni en harmonie, ni intégré dans celui de la comptabilité générale, et n'assure pas l'irréversibilité des enregistrements et de la clôture des dates comptables,
- le logiciel comptabilité téléphonique rattache les différents paiements des clients à l'exercice au cours duquel la prestation a été facturée,
- le non respect des règles d'organisation comptable, surtout en matière de classement des pièces, de saisie en temps réel, du suivi des comptes fournisseurs, clients et personnel, d'établissement des états de rapprochements, de suivi et de contrôle des comptes bancaires, de système d'autorisation pour l'ouverture des comptes dans la comptabilité,
- l'absence d'une procédure rigoureuse de sauvegarde et de protection des pièces justificatives est à la base de la mauvaise circulation de ces pièces entre les différents services opérationnels,
- les fiches d'imputation, les bordereaux de paiement, et certains supports comptables ne sont ni pré numérotés, ni pré imprimés,
- le suivi des comptes auxiliaires clients individuels n'est pas mené par la comptabilité générale,
- la DFC ne dispose ni de salles d'archives suffisantes, ni de responsable spécialisé en la matière,
- le service de la comptabilité générale ne dispose pas de personnel comptable en quantité et en qualité suffisante,
- les tâches comptables quotidiennes et les travaux périodiques ne sont pas exécutés en temps réel et dans les règles de l'art,
- le suivi comptable et administratif des recouvrements des créances et des prêts n'est pas toujours matérialisé par des documents et des procédures appropriés,
- la comptabilité utilise de façon très fréquente et pour une période illimitée des stagiaires dont le niveau n'est pas en adéquation avec certains travaux comptables,
- les procédures comptables et financières viennent d'être élaborées par un groupement de cabinets d'expertise comptable, et dont la mise en application n'est pas totalement effective.

5-2-1-2 Les risques et incidences

Les risques et incidents liés aux faiblesses constatées peuvent être les suivantes :

- la non concordance et la non fiabilité des données comptables de la DFC avec celles issues des différentes sources d'information,
- le non rattachement et le non enregistrement des règlements clients à l'exercice auquel ils ont été payés a pour conséquence la non concordance des balances âgées des clients produites par la comptabilité téléphonique et le stock des créances clients issu de la comptabilité générale,
- la perte et le manque d'exhaustivité de l'enregistrement des pièces justificatives, sont en partie la cause de la non certification par les commissaires aux comptes, des états financiers,
- l'absence de documents et de procédures appropriés de suivi comptable et administratif des recouvrements des créances et des prêts entraîne les collusions entre les chargés de recouvrement et les débiteurs, et d'où les malversations ou les détournements,
- l'absence ou la non application des procédures formalisées rend difficiles les tâches d'appréciation de la qualité de la gestion et de la prise de décision, les tâches de suivi, du contrôle et de l'évaluation de la performance,
- les erreurs de comptabilisation, de classement, d'imputation, les pertes de pièces rendent la justification des comptes très difficile.

5-2-2 La comptabilité analytique

Il s'agit de vérifier si la SONITEL utilise un système de la comptabilité pertinent qui peut lui permettre de maîtriser ses coûts et de prendre en toutes circonstances les décisions qui s'imposent.

5-2-2-1 Les constats

- La comptabilité analytique est à l'étape très embryonnaire,
- Absence d'un personnel qualifié à la technique de mise en place de la comptabilité par activités et de la gestion par activités,
- Absence de choix pour le découpage de la comptabilité soit en de véritables centres de responsabilités, en activités ou par produits,

5-2-2-2 Les risques et incidences

- L'absence de cette comptabilité empêche à la SONITEL de déterminer véritablement les coûts et la rentabilité de ses produits, de ses processus et de ses activités ;
- La société éprouve des difficultés pour asseoir une véritable politique de tarification orientée vers les coûts, et qui peut lui permettre de défier toute concurrence ;
- Difficultés pour la SONITEL de mettre en place un système et des programmes de maîtrise de coûts, de politique d'amélioration continue et de mesure de performance de ses produits, de ses processus et de ses activités,
- Difficulté d'évaluer la performance dans toutes ses dimensions concernant les produits, les centres de responsabilités, les processus et les activités.
- difficultés pour l'entreprise de déterminer très rapidement les inducteurs sur lesquels il faut agir pour se situer par rapport à la concurrence, au cas où cette dernière baisse ou non ses tarifs,
- Difficultés également pour la société d'assurer une veille permanente sur la nature des objets de coût sur lesquels elle doit travailler, ou souhaite avoir des informations pertinentes et fiables,

5-2-3 La comptabilité matière

L'évaluation porte sur les procédures actuelles de gestion de cette comptabilité.

5-2-3-1 Les constats

- absence de procédures cohérentes et formalisées pour la gestion des stocks et du parc auto
- absence de procédures d'évaluation de la dépréciation de stocks devant conduire à la détermination des provisions correspondantes,
- les supports de gestion des stocks ne sont pas pré numérotés (formulaire de demande du matériel, bon de réception, feuille de diagnostic de panne), et sont remplis manuellement, de même que le bon de commande,
- les inventaires physiques ne sont pas régulièrement tenus en fin d'exercice, mais de fois au début de l'exercice suivant,
- la SONITEL pratique l'inventaire intermittent au détriment de l'inventaire permanent, d'où les nombreuses ruptures de stocks,

- les formulaires de demande de matériel, les bons de commande, les bons de réception, les feuilles de diagnostic de panne ne comportent pas le logo de la SONITEL,
- absence de carnet de bord pour le suivi des mouvements des véhicules (entrées et sorties), le suivi des interventions faites sur chaque véhicule,
- absence de procédures d'amortissement des véhicules, des équipements
- maintien d'un parc automobile vieillissant, des équipements vétustes et obsolètes,
- le bon de commande ne précise pas ni le délai de livraison, ni les échéances et conditions de règlement,
- les feuilles de diagnostic de panne ne précisent toujours la nature du diagnostic et la durée des interventions,
- le personnel n'est pas bien formé dans les techniques de gestion de stocks,
- absence de primes compensatrices aux risques liés à la détention des stocks.

5-2-3-2 Les risques et incidences

- difficultés d'évaluer le coût des dépenses liées aux interventions (réparation, entretien, carburant, pièces détachées), d'apprécier la qualité des prestations et des fournitures, et risques même d'effectuer des interventions non nécessaires, ou des achats fictifs,
- difficultés de faire un rapprochement entre les besoins exprimés et les commandes passées ;
- risque de collusion entre les responsables chargés de la gestion des entretiens des véhicules et les prestataires, et entre les fournisseurs et les responsables d'achat,
- utilisation des véhicules à des fins autres que les besoins du service,
- mauvais suivi des stocks et non fiabilité de l'information y afférente,
- risque de choix de fournisseurs et prestataires qui ne sont pas les mieux-disants (c'est-à-dire n'offrant pas les meilleurs rapports qualités/coûts),
- difficultés de suivre la consommation par service en vue d'assurer une gestion efficace et efficiente,
- risques énormes de ralentissent des activités dus à la non disponibilité des fournitures, des véhicules, des matériels et autre moyens de travail,
- démotivation, démobilisation, laxisme et connivence.

5-2-4 Le système budgétaire

L'évaluation porte sur les procédures de préparation, d'élaboration, d'exécution et de contrôle du système budgétaire de la SONITEL.

5-2-4-1 Les constats

- le contenu de la directive budgétaire n'est pas explicite à tous les points : objectifs présentés de façon pas uniforme : certains sont quantifiés, avec cible, avec des échéances, d'autres pas,
- le calendrier budgétaire est très souvent lancé en retard et s'étale sur une courte période,
- le calendrier budgétaire n'inclut pas tous les éléments requis pour la préparation d'un bon budget (études préalables et analyse des données du contrôle budgétaire, fixation des objectifs, élaboration des pré - budgets et plans d'action, etc.),
- les objectifs budgétaires ne cadrent,
- les directions n'établissent pas de véritables budgets, mais expriment simplement des besoins en investissements et en charges,
- les directions ne sont pas bien impliquées dans les arbitrages budgétaires, et ne sont pas toujours informés de la partie retenue de leurs budgets,
- les prévisions budgétaires ainsi que l'exécution ne sont pas bien maîtrisées,
- les directions ne gèrent pas l'exécution de leurs budgets,
- le logiciel budgétaire est très limité, inadapté et non intégré à celui de la comptabilité,
- le plan des comptes budgétaires et celui de la comptabilité générale ne sont pas bien harmonisés,
- le budget de trésorerie, le plan de trésorerie et le bilan prévisionnels ne sont pas annexés aux documents qui sont adressés au Conseil d'Administration.

5-2-4-2 Les risques et incidences

- difficultés pour le conseil d'administration d'apprécier l'impact de l'exécution du budget qu'il adopte sur la situation et le patrimoine de la société,
- risque de dépassements budgétaires dans l'exécution du budget,
- mécontentement des directeurs qui n'ont aucune emprise dans l'exécution de leurs budgets,
- difficultés de rapprochement entre les données des deux comptabilités,

- difficulté pour chaque directeur de mener un suivi budgétaire permanent du dont il a la charge en vue de mieux orienter son action à court terme,
- risque de ne pas atteindre certains objectifs fixés,
- difficulté d'intégration ou impossibilité entre les deux comptabilités.

5-3 Le système d'information commerciale

Il s'agit de chercher à vérifier si la politique commerciale et marketing de la SONITEL peut lui permettre d'accroître sa part du marché, de fidéliser ses clients et d'augmenter son chiffre d'affaires.

5-3-1 Les constats

- absence d'une politique de tarification orientée vers les coûts,
- absence d'une politique adéquate de force de vente,
- non maîtrise du trafic, base de la perte d'une partie du chiffre d'affaires,
- non maîtrise également du système et du logiciel de facturation,
- absence d'une politique cohérente de segmentation marketing de la clientèle,
- difficulté de facturer toutes les prestations fournies à la clientèle,
- absence d'une politique d'appréciation de la qualité de l'action commerciale,
- pas de veilles concurrentielles et marketing,
- absence d'une équipe spécialisée dans la tarification,
- absence d'une véritable politique de pénétration de la population basée sur la culture client pour accroître la part de marché,
- Absence de véritable stratégie de développement d'offres convergentes,
- absence de techniques marketing et d'outils appropriés d'alerte marketing pour contrer les produits des concurrents,
- l'orientation client n'est pas bien ancrée dans l'esprit de la majorité du personnel,
- méconnaissance des produits et tarifs de la SONITEL par la clientèle.

5-3-2 Les risques et incidences

- baisse de chiffre d'affaires et tension chronique de trésorerie,
- pertes de la clientèle et de la part du marché,
- risque de déperdition des ressources,

- risque de rejet des produits SONITEL de la part des clients,
- risques de contentieux énormes avec les clients,
- difficultés de recouvrement des créances clients,
- perte de l'image de marque.

5-4 Le système d'informations opérationnelles

Il s'agit de vérifier si l'organisation actuelle des processus opérationnels de la SONITEL est en mesure de contribuer très positivement aux succès de sa stratégie et du système TBP à mettre en place.

5-4-1 Les constats

- la majorité des fournisseurs agréés de la SONITEL relève du secteur informel,
- fréquence très faible d'achats en gros,
- tous les achats ne sont pas toujours soumis à la concurrence,
- procédure d'approvisionnement très longue,
- mauvaise gestion des flux financiers par les opérationnels (délais de paiement et de livraison mal négocié, manque de suivi dans la réalisation des opérations avec les partenaires, etc.),
- les agents chargés de l'approvisionnement ne sont pas bien formés dans les techniques de passation de marchés, de gestion de stocks, et ne maîtrisent pas les procédures achats
- absence d'un système d'information intégré,
- vétusté et obsolescence des équipements et autre matériels,
- absence d'un système de management de la qualité totale,
- absence de schéma directeur informatique et de procédures informatiques formalisées,
- non maîtrise de la gestion des risques informatiques,
- absence d'un service approprié d'audit interne, et d'un manuel d'audit interne,
- existence de tableaux de bord non personnalisés et qui ressemblent à des pamphlets,
- insuffisance de personnel qualifié en matière informatique, de contrôle de gestion, réglementaire, de montage financier et de gestion des projets,
- absence de véritables politiques sectorielles dans presque tous les domaines : finance,
- qualité, marketing, informatique,
- non maîtrise de la gestion fiscale, financière.

5-4-2 Les risques et incidences

- pertes d'avantages concurrentielles sur les achats (bas prix, qualité, délai de paiement très court, pas garantie, etc.),
- non optimisation des achats,
- difficultés pour justifier les soldes des comptes fournisseurs,
- difficultés de paiement, litiges et perte de crédibilité,
- mauvaise qualité de service et perte des clients engendrant la diminution du par d'abonnés,
- perte de l'image de marque et de la réputation,
- coût élevé des charges fixes, rendant ainsi les prix peu compétitifs,
- incapacité de satisfaire les demandes des clients,
- faiblesse du contrôle interne,
- non utilisation des tableaux de bord et mauvaise coordination des actions et des orientations,
- difficultés de saisir à temps les opportunités et aussi de prévenir les menaces,
- informations disparates et non fiables,
- coûts élevés des investissements et retards dans les retours en investissements.

5-5 Les Ressources Humaines

L'analyse porte sur la pertinence de la gestion actuelle des ressources humaines, notamment sa capacité à permettre à la SONITEL de devancer ses concurrents en utilisant les mêmes moyens technologiques.

5-5-1 Les constats

- absence d'opérationnalisation de la gestion prévisionnelle du personnel (effectif, emplois)
- le logiciel paie n'est pas intégré aux autres logiciels de la SONITEL,
- absence d'un système d'évaluation des performances du personnel,
- absence d'un plan de carrière et de critères officiels d'évolution de carrière,
- absence d'outils appropriés de gestion prévisionnelle du personnel (organigrammes prévisionnels, fiches de postes, fiches d'évaluation individuel, fiches de recueil des besoins du personnel, pyramide des âges, etc.),
- absence de procédure et de méthodologie d'évaluation du personnel, et des critères officiels d'évaluation,

- absence d'un système de communication interpersonnelle,
- mise en œuvre partielle du plan de formation,
- conditions très difficiles de travail,
- absence d'un système stimulant de rémunération.

5-5-2 Les risques et incidences

- risques professionnels et catégoriels (insuffisance, pléthore),
- risque de démotivation, de frustration et d'insatisfaction du personnel,
- risque de conflits sociaux,
- risque d'instauration de la culture d'incompétence et d'inefficacité du personnel engendrant des pertes énormes (financières, de temps, d'image, de productivité, etc.),
- risque d'instauration d'un climat de méfiance et de préjugés.

5-6 Les procédures

La SONITEL vient de se doter d'un manuel de procédures élaboré par un groupement de cabinets de renommée internationale. Ce manuel de procédures est en cours de validation en vue sa mise en application effective.

5-7 Les recommandations

Pour un bon fonctionnement normal et régulier de la SONITEL, et en vue de sa performance et sa compétitivité dans le contexte actuel de l'environnement national et international régi par les lois de la concurrence entre les entreprises, nous formulons les recommandations ci-après touchant plusieurs secteurs d'activités de notre société.

Elles concernent principalement les différents axes pris en compte dans l'élaboration de notre tableau de bord prospectif.

5-7-1 Le système de planification stratégique et opérationnelle

La Direction générale doit procéder à une large diffusion de son plan stratégique pour que l'ensemble du personnel s'en approprie. Pour se faire, tous les enjeux essentiels de ce plan doivent faire l'objet d'explications claires et précises au personnel.

Dans ce domaine très sensible, la direction générale doit très rapidement engager un consultant en planification pour participer en qualité de facilitateur à l'élaboration des plans d'affaires (business plan) pour rendre plus opérationnel son plan stratégique.

5-7-2 La structure organisationnelle

- L'organisation du Conseil d'Administration :

Sous la supervision du PCA, entouré des autres administrateurs, le Conseil d'Administration doit être composé des comités multisectoriels qui décident de l'orientation des activités économiques, sociales, culturelles et politiques de la SONITEL.

Il doit également hiérarchiser les instances dirigeantes dans les différents centres de responsabilité en déterminant clairement leurs organisations et attributions pour éviter des conflits de compétence qui entravent de fois le bon fonctionnement de la SONITEL.

- Le rôle du Conseil d'administration :

Il doit veiller à la mise en application effective du plan stratégique de la SONITEL, en prenant les paramètres des risques, le contrôle périodique de l'exécution des missions assignées à la société et instruire la direction générale pour pourvoir les postes importants et stratégiques vacants.

Il doit ensuite coordonner la politique de communication entre les structures organisationnelles de la société en se basant sur le dispositif de contrôle interne.

Enfin, le CA doit veiller au respect du code d'éthique régissant les rapports internes et externes des agents de la SONITEL, à l'évaluation professionnelle de cadres en fonction de leur rendement sans oublier la supervision sélective d'éventuels candidats aux postes d'administrateurs avec des critères bien définis de probité sociale.

5-7-3 La comptabilité générale

Les caractéristiques de la comptabilité constituent un domaine standard qui ne nécessite pas de changement précipité. Néanmoins, pour améliorer de façon très significative la tenue de la comptabilité générale, nous proposons que la Direction Générale :

- procède au renforcement de l'équipe chargée de la comptabilité en la dotant d'un personnel compétent et bien formé,
- équipe la DFC de matériel performant, notamment, d'un logiciel intégré approprié devant permettre de maîtriser la gestion comptable.

5-7-4 La comptabilité analytique

L'accentuation sur la comptabilité par activités pour ses multiples avantages principalement pour les logiques de calcul des coûts et de gestion des processus, des activités, renforcée par des codes analytiques permet à la SONITEL d'avoir une bonne visibilité de ses activités comptables.

La direction générale doit instruire le contrôle de gestion pour qu'il mette en place le système de la comptabilité par activités et, conséquemment le doter des ressources humaines nécessaires et logistiques adéquats.

5-7-5 la comptabilité matière

La Direction générale doit procéder :

- à l'acquisition d'un logiciel adapté à la gestion des stocks intégrant les applications modernes de gestion comptable pour un suivi systématique des mouvements des articles avec leur nomenclature spécifique assortie d'une méthode rigoureuse répondant aux normes actuelles de la gestion des produits destinés à la consommation.
- au renouvellement du parc automobile et à son équipement régulier en accessoires pour faciliter le transport et la fourniture des prestations.

5-7-6 La gestion budgétaire

Le Contrôle de gestion doit vérifier la conformité du budget adopté avec les orientations définies par le Conseil d'Administration de la société ; et s'assure du respect de l'exécution des objectifs assignés à la ligne budgétaire. Le contrôle de gestion doit procéder à la formalisation du contrôle budgétaire à priori et à posteriori sur la base d'un questionnaire conçu à cet effet, et aussi au système de reporting suivant les besoins et les attentes des responsables.

Par ailleurs, il faut, de temps à autre, procéder à la révision budgétaire pour évaluer les réalisations déjà faites et laisser une marge de temps aux responsables en vue d'élaborer leurs plans d'actions et les budgets y correspondants.

5-7-7 la gestion commerciale

Pour une gestion commerciale rationnelle et bénéfique, il convient :

La direction générale doit renforcer le dispositif contrôle, de suivi et de maîtrise de tous les trafics générés par les activités de la SONITEL ; et ce, pour éviter la perte des trafics.

La DCM doit élaborer un questionnaire périodique servant de guide pour sonder le degré de motif de satisfaction de la clientèle concernant les prestations de service fournis par la SONITEL. Elle doit aussi mettre en place un système de management de la qualité totale pour mériter la certification ISO et un système de tarification orientée vers les coûts.

La DCM doit songer à également en place une politique de force de vente et un système de veille concurrentielle et marketing pour contrecarrer les assauts de la concurrence. Pour se faire, la direction générale doit conséquemment former et motiver les agents commerciaux et les marqueteurs pour bien mener la promotion des produits SONITEL.

5-7-8 La gestion des ressources humaines

Pour animer une entreprise et la conduire à la réussite, il est nécessaire d'avoir des agents compétents, dévoués, bien formés et disponibles et qu'il convient aussi de les mettre dans des bonnes conditions de vie et de travail. En ce qui concerne la SONITEL, la direction générale se doit :

- de renforcer le potentiel en ressources humaines en recrutant des cadres compétents autant de conception que d'exécution pour assurer un fonctionnement harmonieux et viable de ses activités ;
- d'instruire la DRH à mettre en place un système fiable de gestion de carrières professionnelles et administratives des agents pour leur promotion régulière ;
- d'amener la DRH à estimer régulièrement les besoins en ressources humaines et d'établir et mettre en application un plan de formation des agents en fonction des nécessités du service ;
- la DRH doit continuer à négocier avec les banques de la place des facilités de crédits immobilier et mobilier souples au profit du personnel pour améliorer leurs conditions d'existence matérielles et morales.

5-7-9 La gestion de la production

Pour la réussite de cette gestion, il faut nécessairement :

- poursuivre l'effort d'investissement sur la base des priorités, tout en rationalisant la gestion du budget de fonctionnement,
- innover des produits compétitifs et de bonne qualité pour fidéliser les clients et augmenter la part du marché.

5-7-10 L'informatique

Il faut accroître le portefeuille des applications informatiques en acquérant des progiciels adaptés aux besoins de management moderne et former en conséquence les informaticiens ;

5-7-11 la gestion financière et fiscale

A ce niveau, nous recommandons les mesures suivantes :

- la DFC doit mettre en œuvre un système de gestion prévisionnelle des ressources financière ;
- elle doit également systématiser l'établissement d'échéancier des paiements des fournisseurs et autres prestataires,

- autoriser les paiements sur la base des pièces justificatives valables, dûment remplies avec les références nécessaires ;
- elle doit veiller à la sauvegarde et à l'archive de toutes les pièces justificatives.

5-7-12 Les achats

Nos recommandations se rapportent ici à une proposition de procédures d'appels d'offres avec inventaire des articles qui font l'objet de demande de notre clientèle et des différents services de la SONITEL.

La Direction des Achats (DAC) doit sensibiliser les fournisseurs agréés par la SONITEL à faire diligence dans le cadre de prestation de leurs services pour mériter la confiance de la société et même de ses partenaires.

Conclusion

Le diagnostic du système d'information de la SONITEL nous a permis à travers les constats de dégager les insuffisances de ce système, d'identifier les risques et incidences encourus par la société et de faire des recommandations visant à améliorer la qualité de ce système.

Pour assurer le succès du système TBP à mettre en place, nos recommandations portent essentiellement sur une large communication du plan stratégique, la diffusion et l'application effective des nouvelles procédures et le renforcement de l'équipe existante en personnel de qualité (à travers les actions de formation et de recrutement).

Ainsi, l'élaboration du TBP de la direction générale, objet de notre thème de mémoire et titre du suivant chapitre, montrera l'importance de la prise en compte de ces recommandations si toutefois, la SONITEL souhaite être une société très évolutive.

Chapitre 6: Conception du système tableau de bord prospectif du Directeur Général

La SONITEL a une longue expérience dans l'élaboration des tableaux de bord, même si ces derniers ne sont pas construits selon une démarche rigoureuse, ni sur la base d'un plan stratégique, ni dans le respect des principes de qualité d'un bon tableau de bord.

L'objet de notre étude est de concevoir un TBP de le Directeur général de la SONITEL pour qu'il serve non seulement d'instrument efficace de prise de décision, de dialogue, de pilotage de la performance et de diagnostic, mais aussi de déclic à l'élaboration des TBP et personnalisés des autres responsables.

La conception de ce TBP de la Direction générale de la SONITEL se fera en trois phases à savoir :

- la présentation du cadre d'analyse,
- la conception du prototype de ce TBP,
- la mise en œuvre du TBP proprement dit.

6-1. le cadre d'analyse

Cette étape consiste à définir les missions, les objectifs et les moyens du TBP de la Direction générale de la SONITEL.

6-1-1. Les missions et les objectifs du TBP du Directeur général

Le diagnostic du système d'information de la SONITEL a mis en lumière des insuffisances qui sont de nature à entraver la bonne marche de l'outil TBP à mettre en place. A l'issue de ce diagnostic, des recommandations ont été formulées pour d'une part, combler ces insuffisances, et d'autre part, assurer les conditions de succès cet instrument TBP.

Il est à noter que plus de 85% des responsables interrogés recommandent l'utilisation de cet instrument, dans la mesure où ils estiment qu'il leur permettra d'évaluer eux-mêmes leurs performances, de bien suivre la marche de leurs activités, de faciliter les échanges d'informations pertinentes entre eux et leurs collaborateurs. Ils pensent également qu'il permettra à la SONITEL d'assurer la veille permanente, d'instaurer un système de sanctions –

récompenses sur la base des critères objectifs, de responsabiliser davantage le personnel et de faciliter l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Cependant, plus de 10% craignent de voir le TBP utilisé plus pour sanctionner que pour motiver et faciliter la prise de décision et le pilotage.

6-1-2. La disponibilité des moyens

La conception et la mise en place d'un tableau de bord nécessitent la mobilisation et le déploiement des moyens multiformes et variés notamment, les ressources humaines (les utilisateurs, les différents responsables, les opérationnels, les membres du comité préparatoire et de validation du projet TB, les personnes ressources, les facilitateurs, etc.), les ressources financières et matérielles.

L'analyse documentaire et les entretiens que nous avons menés ont révélé le manque de formation et d'implication du personnel dans l'élaboration et la mise en œuvre de cet outil. De même, les moyens financiers et matériels font aussi défaut.

Pour rendre pérenne le succès de cette opération, la formation d'une équipe projet avec le Contrôle de gestion comme maître d'œuvre est nécessaire. Il importe aussi de faire appel aux services d'un consultant externe en tant que facilitateur pour encadrer, former et sensibiliser les différents acteurs sur les enjeux du TBP. La disponibilité des moyens matériel et financier est requise également.

6-2. La conception du système TBP

Cette phase comporte deux étapes principales à savoir : clarification et déclinaison de la stratégie dans un premier temps, et identification des variables d'action et choix des indicateurs dans un second temps.

6-2-1 Clarification et déclinaison de la stratégie de la SONITEL

La SONITEL dispose d'un plan stratégique élaboré à partir de l'analyse de son environnement interne et externe (forces et faiblesses , opportunités et menaces). Il couvre la période 2006 à 2012. Il a été élaboré pour pallier la gestion à vue, dont les conséquences

néfastes pour la SONITEL ont été la non maîtrise de ses activités et de l'évolution de son environnement tant interne qu'externe, l'érosion drastique de ses revenus et la baisse très sensible de sa rentabilité.

L'analyse de ce plan met en évidence la stratégie de maintien et de développement de la rentabilité de la SONITEL par un accroissement des ventes et de meilleures offres clients, le tout conjugué à une maîtrise de ses charges. Cette stratégie repose sur quatre principaux domaines de développement à savoir :

- l'extension du réseau et des services de téléphonie fixe,
- le développement d'une offre d'accès à moyen et haut débit à Internet et de services de transfert de données,
- le développement des services de publiphonie (cabines et télécentres), notamment en zone rurale, par la mobilisation du Fonds de Service Universel (FSU),
- la conception (moyen terme) d'offres convergentes à destination des marchés professionnel (voix + données), résidentiel intégrant la fourniture de contenus (i-TV, VoD) et public (e – gouvernement, e – éducation).

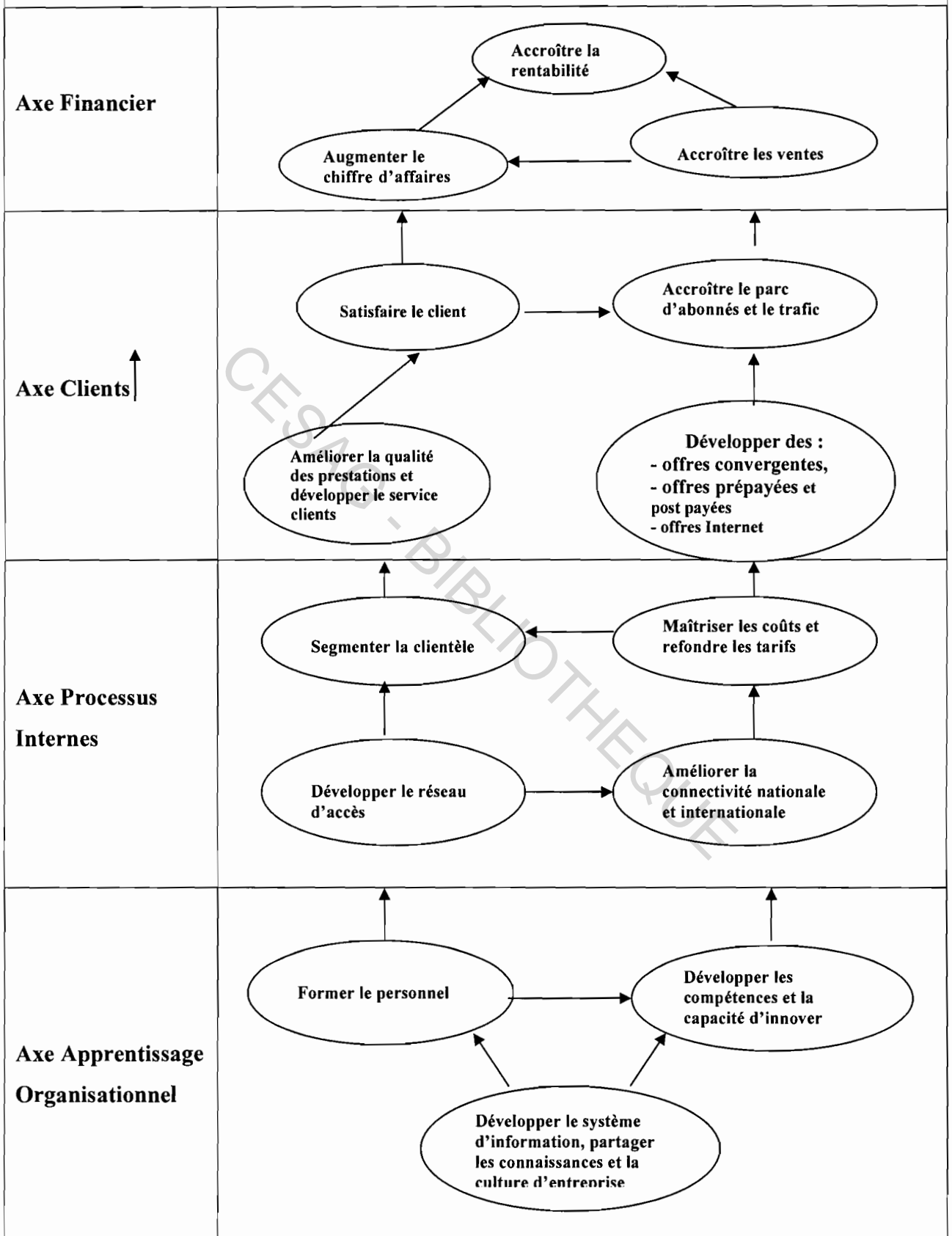
Ces axes constituent les principaux leviers d'action sur lesquels chaque responsable de la SONITEL doit focaliser son attention et son énergie afin d'apporter sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux de la société.

Le diagnostic du plan stratégique de la SONITEL nous a permis de constater que certaines hypothèses n'ont pas été chiffrées, ce qui peut rendre très difficile la construction du TBP.

A la lecture du plan stratégique et aux réponses issues des entretiens, nous pouvons illustrer la stratégie globale de la SONITEL et les objectifs poursuivis, à travers les quatre (4) axes du TBP (voir la figure ci-dessous).

Figure N°3 : Stratégie globale de la SONITEL

Stratégie globale : accroître la rentabilité par une augmentation des ventes et du CA



Source : nous-mêmes

Pour faciliter la mise en œuvre de cette stratégie et sa déclinaison dans le processus budgétaire, ainsi que son suivi permanent à travers le TBP, des plans d'action à court terme ont été établis, à savoir :

- le plan d'action technique : pour maîtriser le cœur de métier de la SONITEL ;
- le plan d'action commerciale et marketing : pour instaurer une politique commerciale plus offensive ;
- le plan d'action réglementaire : pour lever les contraintes réglementaires et le cas échéant proposer des solutions alternatives ;
- le plan d'action organisationnel : pour remodeler la structure organisationnelle ;
- le plan d'affaires (ou business plan) : pour mesurer la viabilité et le degré de pertinence des choix stratégiques.

L'établissement de ces plans d'action facilite aussi la localisation des responsabilités dans la mise en œuvre de cette stratégie.

6-2-2. Identification des variables d'action et définition des indicateurs

Cette étape consiste, d'une part, à identifier les variables d'action qui sont susceptibles de composer chaque facteur clé de succès et, d'autre part, de définir les indicateurs les plus pertinents qui peuvent être intégrés dans les TBP des différents responsables de la SONITEL.

6-2-2-1. Identification des variables d'action

L'identification des variables d'action a été menée sur la base sur des objectifs stratégiques issus de la stratégie de la SONITEL et des certaines réponses obtenues lors des entretiens. Le tableau ci-dessous donne la synthèse des différentes variables d'action identifiées (globales et associées) et des objectifs stratégiques auxquels elles se rapportent.

Tableau N°3 : synthèse des variables d'action identifiées

Variables d'action globales	Variables d'action spécifiques	Objectifs poursuivis
1. Développer le réseau d'accès	a) Installer la boucle optique à Niamey	- Desservir les gros clients en haut débit et les fidéliser ; - Augmenter le revenu de la SONITEL.
	b) Développer le réseau CDMA	- Augmenter le parc d'abonnés, - Assurer une couverture nationale, - Décrocher le potentiel d'abonnés dans les grandes villes et agglomérations.
	c) Augmenter le trafic de publiphonie	- Consolider les revenus générés par les cabines et télécentres.
2. Assurer la Connectivité nationale et internationale	d) Etendre le réseau de transmission national	- Offrir de nouveaux services nécessitant une bande passante élevée, - Proposer des liaisons spécialisées à large bande passante aux opérateurs privées.
	e) Réhabiliter le réseau de téléphonie rurale	- Assurer l'accès au service universel.
	f) Accéder au SAT3	- Augmenter la bande passante vers l'international, - Offrir une bonne qualité de service au moindre coût.
3. Fournir l'Internet	g) Mettre en œuvre un nœud Internet	- Etre Fournisseur de référence en accès Internet ; - Diminuer les coûts de bande passante Internet à l'international.
	h) Etendre le réseau Wi-Fi	- Capturer les revenus issus des hôtels et des professionnels.
	i) Développer du contenu local	- Explorer les nouvelles sources de revenus
	j) Gérer le domaine .ne	- Diversifier les revenus Internet
4. Créer une dynamique commerciale et marketing	k) Segmenter la clientèle	- Identifier et anticiper les besoins de la clientèle ;
	l) Redéfinir les tarifs	- Développer le service de convergence fixe/mobile ; - Fidéliser et stimuler la consommation des gros consommateurs.
	m) Créer une structure marketing produits et services ;	- Développer une culture client ;
	n) Former le personnel et mettre en place une veille marketing ; o) Développer la communication.	- Soigner l'image de marque de la SONITEL, - Développer le professionnalisme du personnel.

Source : nous mêmes

6-2-2-2. Définition et choix des indicateurs

Cette étape consiste à rechercher, à définir et à sélectionner les indicateurs les plus pertinents, les plus faciles à déterminer, à être mis à la disposition de son utilisateur. Il s'agit de choisir des indicateurs qui permettent au système d'alerter facilement son utilisateur, de l'aider à prendre des décisions adéquates et à bien piloter son entité.

Elle est la clé de voûte de la réussite du système, dans la mesure où les indicateurs qui le forment doivent être ceux qui permettent à chaque responsable concerné d'évaluer très facilement, et à tout moment, le niveau d'atteinte de ses objectifs et le degré de maîtrise dont il a de ses variables d'action.

Le tableau suivant donne la situation des indicateurs proposés en fonction des variables d'action choisies et des objectifs poursuivis.

Tableau N°4 : Situation des indicateurs proposés

Variables d'action	Indicateurs proposés
<p>1. Développer le réseau d'accès</p>	<p>1. taux de raccordement des clients en haut débit 2. taux de croissance des revenus 3. taux de raccordement des clients CDMA 4. Pourcentage d'augmentation du parc LP 5. Nombre de cabines et télé centres créés 6. Taux de baisse des frais satellitaires</p>
<p>2. Assurer la Connectivité nationale et internationale</p>	<p>7. Taux de disponibilité des services haut débit 8. Taux d'augmentation du parc en LS 9. Nombre de villes et agglomérations couvertes en téléphonie rurale 10. Nombre de E1 en international 11. % d'augmentation du trafic à l'international 12. taux de réclamation clients 13. % du CA généré par la publiphonie (cabines publiques et télé centres) 14. Nombre de LP par agent</p>
<p>3. Fournir l'Internet</p>	<p>15. Nombre des ISP durant la période n 16. % de diminution du coût de la bande passante 17. Nombre d'hôtels et professionnels raccordés au Wifi 18. Montant des recettes générées par les nouvelles sources de revenus 19. % d'augmentation des revenus Internet</p>
<p>4. Créer une dynamique commerciale et marketing</p>	<p>20. Taux de rentabilité par segment 21. Taux de recouvrement par segment 22. Nombre de nouveaux clients créés 23. % des clients perdus 24. % de diminution du taux de réclamation 25. Taux d'augmentation de l'ARPU 26. Nombre des offres groupées 27. Taux de réduction des coûts de recouvrement 28. % de réduction des impayés clients 29. Nombre de nouveaux produits mis sur le marché 30. % du CA généré par les nouveaux produits 31. % d'augmentation de la part du marché 32. Nombre d'agents formés en marketing 33. % de la part du marché des concurrents 34. Revenus par agent</p>

Source : nous-mêmes

De cette liste, nous choisissons les indicateurs à intégrer dans le TBP du DG en fonction de certains critères suivants : la pertinence, la facilité d'obtention, l'adéquation avec l'objectif de mesure, la pérennité.

Le tableau N°5 synthétise les indicateurs choisis pour le prototype du TBP du DG

Tableau N°5 : Indicateurs retenus pour le prototype du TBP du DG

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Périodicité	Format	Cible
Augmenter la rentabilité	Montant d'augmentation du CA en valeur absolue ;	Mensuelle	Tableau Histogramme	3 milliards/an
	Montant en baisse des charges en valeur absolue ;	Mensuelle	Tableau Histogramme	3 milliards/an
	Diversification du CA	Mensuelle		Prévisions
	Taux de recouvrement par segment et par produit	Hebdo		90% du montant à recouvrer
Fidéliser les gros clients	Nombre de gros clients en haut débit à la période n	Mensuelle		Nombre prévu
	Part du marché /segment	Mensuelle		Prévue
Accroître la satisfaction client	% de diminution du taux de réclamation			Niveau prévu
	Taux de progression du CA par client			Niveau prévu
	Délai moyen de raccordement client			Niveau prévu
Assurer la qualité de service et Stimuler la consommation	Taux de réclamation sur facture			
	Volume du trafic en local			
	ARPU (Ave rage revenu price unit)			
Créer l'effet réseau et Assurer une couverture nationale	% d'augmentation du parc LP			
	Taux de récupération du trafic à la période n			
Optimiser le rendement des Ressources humaines et améliorer le système d'information et développer la culture d'entreprise	Taux de rotation du personnel			
	% de dépenses de Formation			

Source : nous-mêmes

Tableau N°6 : présentation du tableau de bord prospectif du DG

Axes	Indicateurs	Mesure	Périodicité	Format	Cible
Financier	Montant d'augmentation du CA en valeur absolue	Variation à la hausse du CA de N+1 par rapport à N	Mensuelle	Tableau Histogramme	3 milliards/an
	Montant de réduction des charges en valeur absolue	Variation en moins des charges de N+1 par rapport à N	Mensuelle	Tableau Histogramme	3 milliards/an
	Taux de recouvrement des créances	Montant recouvré/Somme mise en recouvrement	Hebdomadaire Mensuelle	Tableau	90% de somme mise en recouvrement
	Diversification du CA	Part de chaque produit en % dans le CA global	Mensuelle	Histogramme	Pourcentage prévu
Clients	Taux de satisfaction de la clientèle	Nombre de réclamations	Mensuelle	Tableau	Nombre prévu
	ARPU (Average Revenue Per User)	CA/Nombre total d'abonnés	Mensuelle Annuelle	Courbe	Prévu ou Norme du secteur
	Taux de fidélisation de la clientèle	Nombre de clients période n+1 / Nombre de clients période n	Trimestrielle	Tableau	Nombre prévu
	Délai moyen de raccordement client (en jours)	Délai de faisabilité+délai de construction	Mensuelle	Tableau	Nombre de jours prévu
Processus Internes	Taux de disponibilité des liaisons	Nombre d'essais efficaces/nombre d'essais réalisés	Mensuelle	Tableau	Norme du secteur
	Volume du trafic own net (trafic réalisé à l'intérieur de notre réseau)	Nombre d'appels réalisés à l'intérieur de notre réseau	Mensuelle	Courbe	Nombre prévu
	Télé densité	Nombre de ligne/nombre de la population	Mensuelle Annuelle	Courbe	Nombre prévu
	Revenus par agent	Revenu annuel/ nombre d'agent	Mensuelle Annuelle	Tableau	Montant prévu ou norme du secteur
Apprentissage organisationnel et croissance	Taux de rotation du personnel		Trimestrielle Annuelle	tableau	Pourcentage prévu
	Montant total des dépenses de formation en valeur absolue et en %	Dépense format° par rapport aux dépenses totales fonctionnement	Trimestrielle	Tableau	Montant prévu
	Taux de croissance des revenus		Mensuelle	Histogramme	Taux prévu
	Nombre de lignes par agent	Nombre de LP/Nombre d'agents	Mensuelle Annuelle	Tableau	Supérieur à 150 LP par agent

Source : nous-mêmes

6.2.2.3 Recommandations

La construction d'un TBP est une œuvre de longue haleine qui nécessite de la persévérance, de la patience, l'implication de tous les acteurs concernés, beaucoup de campagnes de communication et la mobilisation d'importants moyens humain, matériel, financier, informatique, etc....

De ce fait, nous recommandons à la Direction générale d'inscrire parmi ses priorités, les perspectives de mise en œuvre de cet outil pour que son déploiement et son appropriation soient effectifs à tous les niveaux de responsabilité.

La Direction générale doit, à court terme, créer une équipe projet tableau de bord prospectif assistée par un consultant externe et sous la conduite du contrôleur de gestion pour mettre en place le TBP du DG. Par la suite, le contrôleur de gestion prendra le relais pour aider tous les responsables opérationnels à se doter aussi de leurs propres tableaux de bord prospectifs.

L'intervention du consultant externe se limitera uniquement à montrer et expliquer aux membres de l'équipe projet, les bonnes pratiques et le respect de certains principes (clarté, cohérence, etc.) en la matière, comment élaborer un bon plan de communication pour favoriser l'appropriation rapide et efficace du TBP.

La Direction générale doit prendre cette opportunité de mise en place du TBP pour faire connaître sa stratégie à l'ensemble de son personnel et aussi à instaurer la culture d'entreprise. Elle doit également élaborer le plan d'affaires pour chiffrer certaines des hypothèses du plan stratégique. Chaque direction centrale élaborera son plan d'action en fonction des objectifs stratégiques et qui sera validé par le comité de direction.

Enfin, nous estimons que la Direction générale de la SONITEL et par delà tous les responsables ont intérêt à utiliser le TBP comme un outil d'aide à la prise de décision, au pilotage de la performance, de dialogue, de délégation de responsabilité, de motivation du personnel, et non comme un instrument de coercition.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de traiter des modalités pratiques pour la conception du tableau de bord prospectif de la Direction générale de la SONITEL. L'objectif poursuivi est qu'il sert de déclic pour son déploiement au niveau de tous les services de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

L'objectif recherché par cette étude est la conception d'un tableau de bord prospectif de la Direction générale de la SONITEL.

Pour ce faire, nous avons conçu une démarche qui nous a permis de :

- dresser le diagnostic du système d'information existant de la SONITEL,
- proposer un prototype de TBP de la Direction générale,
- et faire des recommandations pour permettre sa mise en œuvre.

Ce travail doit être poursuivi pour permettre, d'une part, la mise en œuvre effective du TBP du Directeur général et, d'autre part, de promouvoir le déploiement d'un outil commode à chaque responsable.

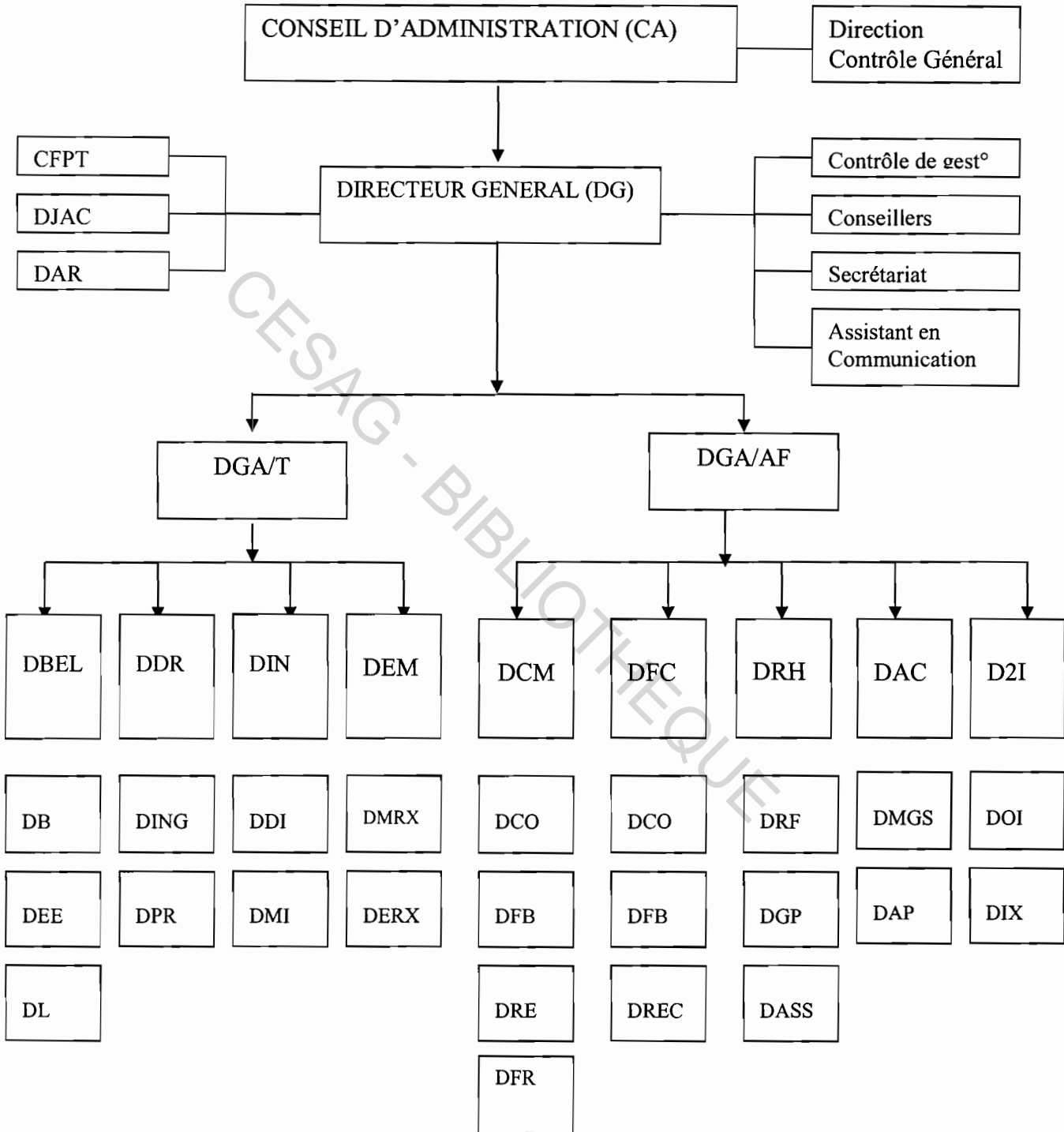
En effet, le tableau de bord n'est que le reflet de la stratégie et du système de gestion de l'entreprise. Sa construction requiert non seulement l'engagement ferme et déterminé de la Direction générale, mais aussi l'implication et le consensus sans réserve de tous les acteurs concernés.

L'utilisation du TBP peut permettre à la SONITEL de remédier à un système de gestion à vue, et de s'orienter résolument vers un véritable système de management et de mesure de la performance qui lui fera économiser les énergies et créer les synergies nécessaires dans la réalisation de ses objectifs stratégiques globaux.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme de la SONITEL



GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GENERAL (DG)

1. Stratégie.

- Quelle appréciations faites vous de la stratégie actuelle de la SONITEL ?
- Dans ce secteur de télécommunications, quel est le positionnement de la SONITEL en termes économique et financier ?
- La stratégie de développement de la SONITEL est-elle garante de sa pérennité ?
- Est-ce qu'elle est efficace et efficiente ?
- Quels sont les perspectives d'avenir de la SONITEL ?
- Quel niveau de risque présente cette stratégie par rapport aux autres entreprises du secteur, faible, similaire, élevé ?
- Quel outil utilisez-vous pour suivre les activités de votre société, le reporting ou le tableau de bord ?
- Sur le plan système d'information, quelle est stratégie : objectifs, architecture du système en terme de fonctionnalités, moyens matériel, humain, indicateurs ?

2. Commercial

- Quelles appréciations faites vous de la politique commerciale et marketing actuelle de la SONITEL ?
- Quelles sont les contraintes réglementaires qui sont susceptibles de menacer ou de freiner le développement des activités de la SONITEL ?
- Dans cet environnement concurrentiel, et quand on sait que la richesse d'un opérateur télécom provient du trafic « own net », c'est à dire le trafic réalisé à l'intérieur de son propre réseau, comment la SONITEL compte-t-elle agir pour récupérer en même temps et les abonnés et le trafic ?
- La SONITEL est entrain de perdre ce trafic own net, quelle stratégie la SONITEL compte-t-elle mettre en place pour l'augmenter et le pérenniser ?

- Face aux concurrents du mobile qui sont moins chers et qui ont des réseaux plus légers et plus flexibles que la SONITEL, quelle stratégie la société compte-t-elle adopter pour garder sa part de marché ?
- Quel mécanisme d'observation du marché et de la concurrence utilisez-vous à l'heure actuelle ?

3. Diagnostic économique

a) Secteur d'activité

- Que représente la SONITEL dans l'économie Nigérienne ?
- Quelle est la taille de votre entreprise ?
- Quels sont ses enjeux, ses risques, ses évolutions technologiques, sa maturité
- Quel est le poids de la SONITEL par rapport à ses concurrents ?

b) Produits

- L'étendue de la gamme de produits proposés par la SONITEL, est-elle cohérente avec l'activité et avec la situation des concurrents en termes de volumes, de prix, de marge ?
- Quelles sont leurs perspectives d'évolution ?
- Existe-t-il un système de tarification des prestations et services au sein de la SONITEL ? Comment fonctionne-t-il ?
- Quel est le degré de pénétration de vos produits ?

Clientèle

Comment mesurez-vous la satisfaction de votre clientèle ? Disposez vous des indices de satisfaction ?

Comment procédez vous pour mesurer l'adaptation de vos produits aux besoins de votre clientèle ?

4. diagnostic humain

Les ressources humaines

a) Le management, les hommes clés et l'organisation interne

- Quel est le type de management de votre entreprise : participatif, autocratique, etc. ?
- Comment est-il organisé ? Comité de direction, Comité stratégique ?
- Exploite-t-elle le relationnel de ses dirigeants ?
- Sur quelle structure repose la SONITEL ?
- Qui sont les hommes clés ?
- Couvrent-ils l'ensemble des fonctions organiques de la société ?
- Existe-t-il une politique générale et de formation de gestion des compétences et des carrières ?

b) Personnel et climat social

- Le climat social est-il serein ou conflictuel dans l'entreprise ?
- Les salariés jouissent-ils d'un épanouissement leur permettant de donner le meilleur d'eux-mêmes ?
- Y a-t-il un cadre de concertation dans l'entreprise ?
- Quel est le degré d'absentéisme au sein de la SONITEL ?
- Existe-t-il un plan de formation pour le personnel ? Est-il suivi ? Quels sont les indicateurs :
 - budget formation/masse salariale ?
 - budget formation/nombre de salariés ?
- Comment se caractérise la pyramide des âges ?
- Quel est le niveau de polyvalence du personnel ?
- Quels sont les niveaux de rémunérations ?
- Quelles sont les formules de motivation, d'intéressement des salariés ?
- L'évolution des activités de la SONITEL fera-t-elle naître de nouveaux besoins de formation ou de compétence ?
- Etes-vous satisfait du rendement actuel de votre personnel ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ALAZARD C & SEPARI S (2004), Le Contrôle de gestion, manuel & applications, Paris, Dunod, 710 Pages.
2. BALANTZIAN GERARD (2004), Tableaux de bord, Pour diriger dans un contexte incertain, Editions d'Organisation, 344 pages.
3. BENOIT et LARDY (2003), Reporting et contrôle budgétaire, EME Editions Sociales Françaises – ESF (9 septembre 2003), 235 pages.
4. BOIX DANIEL & BERNARD FEMINIER (2004), Manager d'équipe, Le tableau de bord facile, Méthodologie complète en 67 fiches, Editions d'Organisations, 274 pages.
5. BOUIN XAVIER, SIMON F.X (2004), Les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements
6. DAYAN A (1999), Manuel de gestion, volume 1, Paris, Ellipses/AUP, 137 pages.
7. FERNANDEZ ALAIN (2005), Les nouveaux tableaux de bord des managers, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, Troisième tirage 2005, 485 pages.
8. HORNGREN C, ALNOOR B, SRIKANT D, FOSTER G (2003), Contrôle de gestion et gestion budgétaire
9. IRIBARNE PATRICK (2004), Les tableaux de bord de la performance, Edition Dunod, 239 pages.
10. KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID (janvier - février 1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Haward Business Review.
11. KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisations, Paris, 423 pages.
12. KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID (2000), Le tableau de bord prospectif : Pilotage stratégique : les 4 axes du succès, Traduit de l'américain : The balanced Scorecard, Editions D'Organisation, 311 pages.
13. KAPLAN ROBERT & NORTON DAVID (1997), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Editions d'organisation.
14. LEROY MICHEL (1998), Le Tableau de Bord au service de l'entreprise, Editions d'Organisations, Paris, 144 pages.
15. LONING (2003), Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, 278 papes.

16. MARGOTTEAU (2001), Le Contrôle de gestion, DECF U.V.7, 480pages.
17. MENDOZA C, DELMOND M.H, GIRAUD F (2002), Tableau de bord et balanced scorecard, Paris, Groupe Revue Fiduciaire, 248 pages.
18. MICHE DANIEL (2003), Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition (30 janvier 2003), 288 pages.
19. MOUILESEAUX JEAN – PIERRE, ANNIE JACQUES (2005), Edition Gallimard, 176 pages.
20. RAVIGNON L, BESOS P. L, JOALLAND M, (2001), Le contrôle de gestion bancaire et financier, Paris, Revue Banque, 3^{ème} Edition, 435 pages.
21. SELMER CAROLINE (2003), Concevoir le tableau de bord, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision Paris, Edition Dunod, 289 pages.
22. TREILLE JEAN MICHEL (2004), Le Pilotage Opérationnel de l'Entreprise : Comment déployer la stratégie sur le terrain, Editions d'organisation 2004, 253 pages.
23. VOYER (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada), 446 pages.

Support de cours et mémoires

1. MARLOT (2001), contrôle interne, codex, Groupe PIGIER Abidjan
2. YAZI Moussa (2006), méthodologie de la recherche, CESAG

Revues

1. BORIS MIREILLE, Balanced Scorecard : vers un management plus équilibré, Revue Progiel Expert, numéro d'octobre 2001
2. CHOEFFEL et al (N° : 2005), Expansion management review : la montée des risques, sécuriser les profits sur le long terme. P. 61
3. ALDO LEVY (N°162 ; 2002), Le tableau de bord rééquilibré par le knowledge capital : stratégie ou prospectif ? La Revue du Financier, 76 pages.
4. AURORE et al (N° 364 ; 2004), Revue Française de comptabilité : le contrôle interne dans les PME et TPE ; P. 15

Sites Internet

1. www.balancedscorecard.org
2. www.uit.tunis.2005