CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

CESAG

DIPLÔME D 'AUDIT INTERNATIONAL ET CONTRÔLE

Promotion : 1998-1999

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS L 'ENTREPRISE

Cas de la SONATEL

CESAG BIBLIOTHEQUE

Bibliothèque du CESAG

108411

Présenté et soutenu par :
Issiaka DIARRASSOUBA

s la direction de :
Ibrahima BAYE
Service de Contrôle de Gestion
SONATEL

M0110AUDIT00

2

Janvier 2000

Université Africaine d'Etudes Supérieures de Gestion
CESAG

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

Je dédie ce travail à :

➢ Ma défunte mère : Rokya Diarrassouba.

Que Dieu ait pitié de son âme en ce mois bénit de Ramadan et que la terre lui soit légère !

➢ Ma bien aimée : Marianne Seck

Cette belle et courageuse fille de caractère qui a cru en moi et qui m'a toujours soutenu contre vent et marée jusqu'à la fin de ce travail.

Que Dieu nous aide et qu'il fasse en sorte que nos rêves se réalisent dans un proche avenir !

Mes remerciements vont à :

- La Direction de la SONATEL, en particulier à Mr Ibrahima Baye du service de Contrôle de Gestion qui a permis que ce travail se réalise.
- Mr Moussa Yazi, responsable du Département Audit ;
- Mme N'Dia Gisèle et son fils Coulibaly Fabien ;
- Mon ami et frère Fofana Seydou pour son soutien et ses conseils ;
- Mon ami Patrice le Tchadien
- La grande famille Borgès à Dakar au quartier Sicap Baobab ; en particulier Philomène, Manès, Pascal, Jean Pierre, Sylvie, Georges, André, Jacqueline, Seynabou, Pitcha, Pierro, Fatima, Prince ;
- Mon ami Jean Pierre NGapmen.Que Dieu l'aide à retrouver son chemin !
- Tous mes amis du CESAG ; en particulier Mr et Mme Koffi Kan Montan et Patrick d'Almeida.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

CA : Chiffre d'Affaires

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion

CR : Centre de Responsabilité

DAL : Direction des Approvisionnements et de la Logistique

DC : Direction Commerciale

DED : Direction des Etudes et Développement

DETM : Direction de l'Exploitation Technique et de la Maintenance

DGA : Directeur Général Adjoint

DOI : Direction des Opérations Internationales

DFC : Direction Financière et Comptable

DSM : Direction des Services Mobiles

DRH : Direction des Ressources Humaines

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

LP: Ligne Principale

PQG : Plan Qualité Global

TB : Tableau de Bord

UIT: Union International de la Télécommunication

RE : Résultat d'Exploitation

SIG : Système d'Information Général

SONATEL : Société Nationale de Télécommunication

TASC : Tous Au Service du Client

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 1 : l'organisation décrite comme un système 14

Figure 2 : les relations de cause à effet 19

Figure 3 : diagramme de circulation de l'information 57

Tableau 1 : les caractéristiques des centres de responsabilité 10

Tableau 2 : les indicateurs clés de l'axe "clients" 24

Tableau 3 : codification des indicateurs 54

Tableau 4 : caractéristiques des indicateurs financiers 59

Tableau 5 : les états financiers de la SONATEL 60

Tableau 6 : performance du service commercial 66

Tableau 7 : performance du service technique 69

Tableau 8 : politique de gestion du personnel 75

Tableau 9 : politique de marketing 77

Tableau 10 : politique de ventes 77

Tableau 11 : politique de commande- livraison 78

Tableau 12 : politique de service après vente 78

Tableau 13 : politique de facturation 78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES ii

SIGLES ET ABREVIATIONS iii

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES iv

TABLES DES MATIERES v

INTRODUCTION GENERALE 1

1ère Partie : CADRE THEORIQUE 4

Introduction 5

Chapitre1 : LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE 6

1.1 Le concept de la performance 6

1.2 Niveau d'analyse 8

1.3 Le statut des centres de responsabilités 8

1.3.1 Définition 9

1.3.2 Les critères de choix 10

1.4 Les facteurs de succès d'un système de mesure de la performance 11

Chapitre2 :MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 13

2.1 Les composantes mesurables dans l'organisation 13

2.1.1 Les composantes mesurables 14

2.1.2 Les indicateurs théoriques 15

2.1.2.1 Définition d'indicateurs 15

2.1.2.2 Les indicateurs de performance 15

2.1.3 les caractéristiques d'un bon indicateur 15

2.1.4 Traduire la stratégie en un ensemble cohérent d'indicateurs 17

2.2 Les systèmes traditionnels de mesure de la performance 20

2.2.1. les indicateurs financiers 20

2.2.2 le budget 21

2.3 Nouvelles approche de l'évaluation de la performance 22

2.3.1 La nécessité de nouveaux indicateurs de performance 23

2.3.1.1 indicateurs relatifs au marché et à la clientèle 23

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.1.2 indicateurs relatifs à la concurrence 24
2.3.1.3 indicateurs relatifs aux processus interne de l'entreprise 25
2.3.1.4 indicateurs relatifs aux ressources humaines 26
2.3.2 Les rémunérations 27
Chapitre3:TABLEAU DE BORD ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE
3.1 Tableau de bord : un système de management orienté vers la mesure de la performance 28
3.2 Les supports de production du tableau de bord 30
3.3 Méthode de réalisation d'un tableau de bord 30
CONCLUSION 33
2ième partie CADRE PRATIQUE : L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE A LA SONATEL 34
Introduction 35
Chapitre1 : PRESENTATION DE LA SONATEL 36
1.1 Création de la SONATEL 36
1.2 Missions de la SONATEL 36
1.3 Organisation de la SONATEL 38
1.4 Présentation du département de contrôle de gestion 39
1.5 Présentation du cahier de charge 40
1.5.1 Rappel des engagements de l'Etat 41
1.5.2 Droits et obligations de la SONATEL 42
Chapitre 2 : Découpage de la SONATEL en Centre de Responsabilité 45
2.1 Les différents centres 45
2.2 Les objectifs suivis par chaque centre 45
2.3 Les indicateurs suivis 51
2.3.1 Liste des indicateurs 51
2.3.2 Codification des indicateurs 53
2.3.3 Fiche d'identification 55
2.4 le système d'information général 55
Chapitre 3 : La mesure de la performance 58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 La performance financière 58
3.2 La performance de l'axe client 61
3.3 La performance du processus interne 63
3.3.1 Qualité de Service Commercial 64
3.3.2 Qualité de Service Technique 67
3.3.3 Objectifs concernant le service Téléphonique Fixe 70
Chapitre 4 Analyses des résultats et Recommandations 71
4.1 Analyses des résultats 71
4.1.1 La SONATEL en chiffres 71
4.1.2 Situation des salariés 72
4.1.3 Insuffisance des indicateurs de performance 72
4.1.4 Le tableau de bord 73
4.1.5 Le département de contrôle de gestion 73
4.2 Recommandations 74
4.2.1 Politique de gestion du personnel 74
4.2.2 Politique de gestion de la clientèle et de la concurrence 76
4.2.3 Recherche sur les produits du futur 79
4.2.3 Conception d'un tableau de bord équilibré 79
CONCLUSION GENERALE 81
BIBLIOGRAPHIE 83
ANNEXES 84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion CESAG

INTRODUCTION GENERALE

Au début du siècle, les entreprises en étaient encore à fonder leurs principales décisions sur une compréhension superficielle de la valeur commerciale et sur des données comptables à caractère général. La gestion reposait sur le volume élevé de la production, l'économie d'échelle, l'utilisation de la capacité et l'efficience de la main d'œuvre.

A l'aube du 21ième siècle, les entreprises doivent composer avec des environnements radicalement différents de ceux du passé. Elles sont au cœur d'un processus de transformation radicale. Aujourd'hui, la concurrence ne se fait pas sentir seulement dans le domaine industriel, mais aussi dans le domaine de l'information. Les frontières nationales ne constituent plus des obstacles pour les concurrents plus compétitifs et plus flexibles. La concurrence de nos jours se situe à l'échelle planétaire. Pour rentabiliser les capitaux investis, les nouveaux produits et services impliquant de lourds investissements, doivent trouver des débouchés dans le monde entier.

Pour survivre et prospérer dans cet environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités.

Or, diriger une entreprise dans un environnement concurrentiel complexe est autant compliqué que piloter un avion dans un espace aérien très encombré qui nécessite une masse d'informations sur l'environnement, fournies par d'innombrables indicateurs.

A l'image du pilote, l'on est tenté de se demander : **comment évaluer la performance dans un environnement en perpétuel changement ? c'est à dire :**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❶ Comment les managers arrivent-ils à recenser et à utiliser les indicateurs de performance pour piloter l'entreprise et mettre le cap sur l'excellence ?

❷ Compte tenu de l'environnement concurrentiel, les indicateurs traditionnels suffisent-ils pour piloter l'entreprise ?

❸ N'est-il pas nécessaire de leur adjoindre une batterie de nouveaux clignotants qui tient compte des nouvelles réalités du marché ?

❹ Comment traduire la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance ?

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Compte tenu de l'environnement de plus en plus complexe dans lequel vit la SONATEL nous voulons atteindre deux objectifs à travers cette étude :

- Exposer les méthodes traditionnelles de la mesure de la performance en montrant leurs limites.
- Montrer la nécessité des nouveaux clignotants à l'heure de la mondialisation des marchés.

INTERET DE L'ETUDE

La politique de la SONATEL tourne autour de la satisfaction des besoins du client. Mais de nos jours avec l'environnement concurrentiel, ces derniers sont devenus de plus en plus exigeants car davantage de choix leur sont offerts. Pour être plus compétitifs et pour pouvoir répondre aux multiples attentes de la clientèle, la SONATEL s'est rapprochée d'un partenaire stratégique France-Télécommunication dans le cadre d'une privatisation. Avec ce partenaire de taille, elle ambitionne d'être la première entreprise sénégalaise et le leader des opérations de télécommunications en Afrique de l'ouest.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour atteindre cet objectif, une rupture avec les anciennes pratiques était nécessaire laissant ainsi place à un management orienté vers la gestion de la performance.

PLAN DE L'ETUDE

Ce travail comprendra deux grandes parties :

- La première partie constitue la revue de littérature : elle présente les approches de la performance, la mesure de la performance organisationnelle et enfin sa présentation à travers un tableau de bord.

- La seconde partie présente le cas étudié : après la présentation de la Société Nationale de Télécommunications (SONATEL), suivront celle de son découpage en centres de responsabilité et celle de son évaluation.

Dans cette partie, un chapitre sera consacré à l'analyse des résultats et aux recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

De nos jours, avec la mondialisation des marchés, les ressources se font de plus en plus rares. La question de leurs utilisations rationnelles se pose donc avec acuité. Les entreprises ont besoin pour cela d'un système de management qui favorise une évaluation continue des différentes politiques menées permettant ainsi d'apprécier les efforts faits et à venir. Des responsables sont ainsi nommés auxquels des moyens sont donnés pour atteindre des objectifs bien précis.

La mesure de la performance reste donc pour eux l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puissent à la fois réduire le gaspillage, l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même de leurs organisations et de leurs programmes. Pour mieux faire face aux nouvelles réalités du contexte organisationnel, de nouvelles approches de gestion ont été adoptées qui se démarquent des méthodes traditionnelles : ce sont les approches centrées sur la qualité, la réingénierie des processus, la gestion par les résultats, etc. Il est intéressant de noter que l'un des éléments communs à l'ensemble de ces approches est la nécessité de la mesure, à l'aide, d'indicateurs de performance.

Cette notion de performance nous a beaucoup intéressé lors de notre passage à la Société Nationale de Télécommunications (SONATEL). Nous essaierons donc de l'approfondir à travers deux parties.

Dans la première partie, nous aborderons successivement les approches de la performance, ensuite nous parlerons des composantes mesurables dans l'organisation sans oublier les aspects traditionnels et récents de la mesure de la performance et enfin nous essaierons de présenter un outil de reporting, de suivi de la performance qui est le tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG

CHAPITRE 1 : LES APPROCHES DE LA PERFORMANCE

Il est important de cerner les différentes approches de la notion de la performance; c'est pourquoi dans ce chapitre nous parlerons successivement du concept de la performance, du niveau d'analyse qui permet de situer les objectifs des différents centres de responsabilités et enfin des facteurs de succès d'un système de mesure de la performance.

1.1 LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE

Le concept de la performance est difficile à définir de façon précise. Plusieurs définitions de la performance sont disponibles au niveau de la littérature selon le domaine touché et le contexte d'utilisation.

Pour VOYER (1999) la performance peut être considérée comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.).

Cette définition n'est pas très différente de celle de Saucier (1994) qui présente la performance comme la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité du bien fondé d'une organisation.

Il faut dire que la notion de performance est toujours attachée à la notion de responsabilité. Celui qui est responsable est celui qui peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis sous son autorité. C'est dans ce sens que Lebas (1995) a défini la performance comme la réalisation des objectifs organisationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, gestion des ressources humaines, etc.). Elle vaut pour l'organisation comme pour l'individu : est performant celle ou celui qui atteint ses objectifs. Elle induit que :

- la performance dépend d'un référent : l'objectif (ou but) ;
- la performance est multidimensionnelle dès lors que les buts sont multiples ;
- la performance est un sous -ensemble de l'action. Deux interprétations sont possibles :

❶ Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action ;

❷ Au sens large, on peut considérer qu'un résultat n'est rien en soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (buts, activités, feedback) : la performance est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif. Lebas (1995).

La définition et l'interprétation de ce qu'est la performance d'une organisation comportent toujours une part d'arbitraire parce qu'elles varient selon l'identité des acteurs concernés, autant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués : leur position dans l'organisation ou par rapport à elle, leurs préoccupations particulières, leurs fonctions, leur discipline de formation et leurs caractéristiques personnelles ou de groupe. Ainsi le comptable financier se centrera sur le flux de trésorerie, sur les ratios financiers, etc. L'économiste aura l'œil sur la mesure quantitative des aspects coûts et rendement, des tendances, etc. L'ingénieur s'intéressera à la mesure quantitative et objective d'éléments tangibles ou de processus structurés. Un administrateur de l'Etat sera plus sensible aux résultats d'impacts sociaux, politique et économique.

Pour le client bénéficiant d'un service, ce sera la satisfaction de son besoin, la pertinence, la qualité et l'effet final du service qui va l'intéresser. Le politicien,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

quant à lui, visera la performance sociale, surveillera l'image perçue, l'impact sur la perception publique de ses dons et le feed-back électoral qu'il en reçoit. Voyer (1999)

Il est donc nécessaire d'accorder les "violons" pour éviter les dérapages.

1.2 NIVEAU D'ANALYSE

Pour ne pas créer de multiples disfonctionnements, il est important de distinguer plusieurs niveaux d'analyse :

- l'individu.
- l'organisation dans son ensemble.
- le produit, ou l'activité ou le processus.
- l'unité , la division , le département ou le centre de responsabilité .

En effet, il faut choisir de subdiviser l'entreprise en plusieurs centres de responsabilité ; chacun sera dirigé par un responsable qui rend directement compte aux dirigeants de l'entreprise. Il doit réaliser une mission, poursuivre certains objectifs propres compatibles avec les objectifs généraux de l'entreprise et préalablement négociés avec les dirigeants de l'entreprise. Il a une certaine autonomie ou indépendance dans son action. Il est doté de moyens pour atteindre ses objectifs, il est contrôlé sur sa performance dont la nature dépend du statut du centre.

1. 3 LE STATUT DES CENTRES DE RESPONSABILITE

Les centres de responsabilité peuvent avoir l'un des statuts suivants :

- Centre de coûts.
- Centre de profit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Centre de chiffre d'affaires.
- Centre d'investissement.

1.3.1 Définitions

Centre de coûts

Le responsable d'un centre de coûts n'a comme autorité que de contrôler des coûts :

- Soit parce que le produit est entièrement utilisé par une autre unité.
- Soit parce qu'il n'existe pas de marché organisé sur lequel le produit pourrait être revendu tel quel.

Un centre de coût peut être transformé en centre de profit par l'introduction de prix de cession interne ou prix de transfert.

Centre de chiffre d'affaires

C'est une unité qui a pour mission d'obtenir un certain niveau de ventes pour un niveau de moyens et de ressources donnés. On parle généralement de centre de recettes. Exemple : un service commercial.

Centre de profit

C'est une unité qui fonctionne comme une entreprise indépendante à l'intérieur de l'entreprise. Le responsable a pour mission d'obtenir un certain niveau de résultat et peut prendre des décisions relatives aux différents paramètres du résultat, qu'il s'agisse des ventes ou des coûts.

Centre d'investissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Un centre d'investissement est un centre de profit dont le responsable a le pouvoir de décider des moyens employés. Il gère ses investissements de façon autonome. La mesure de la performance peut alors se faire en termes de rentabilité en rapprochant le résultat obtenu des moyens employés (capitaux investis par exemple).Lebas (1995).

1.3.2 Les critères de choix

Les principaux critères de choix entre centre de coûts, centre de profit et centre d'investissement concernent :

- La nature de l'activité.
- L'existence d'un marché externe où le produit peut être acheté ou vendu.
- La possibilité ou non d'acheter ou de vendre à l'extérieur de l'entreprise.
- La volonté de mettre en concurrence ou non les centres de responsabilités.
- La capacité de mesurer avec efficacité la performance.
- La stratégie de l'entreprise.

Tableau No 1 : Les caractéristiques des centres de responsabilité

Type de centre	Exemples	Eléments maîtrisés	Type de contrôle de la performance
Coûts	Usine	Coûts	Par les coûts
Chiffre d'affaires	Service commercial	Chiffre d'affaires	Par un budget
Profit	Etablissement	Coût, Chiffre d'affaires	Par un résultat
Investissement	Filiale	Coûts, Chiffre d'affaires, Capitaux investis	Par une rentabilité

Source :. Lebas (1995)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-4 LES FACTEURS DE SUCCES D'UN SYSTEME DE MESURE POUR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le succès d'un système de mesure de la performance tient à plusieurs facteurs qu'il faut nécessairement prendre en compte..

- D'abord il faut combattre les mythes qui entourent tout système d'évaluation (exemple : la mesure considérée comme menaçante, stressante, intimidante) en instaurant un esprit de mesure de la performance. En effet il est important de faire prendre conscience aux salariés sur les retombées bénéfiques de cette pratique c'est-à-dire :

  - Réduction du gaspillage.
  - Beaucoup plus de rigueur dans la gestion.
  - Gestion participative où tout le monde se sent concerné.

- Que les gestionnaires acceptent le principe de transparence c'est à dire qu'il y ait équilibre entre l'information de gestion qu'il va conserver et celle qu'il va partager pour évaluer, informer, orienter et mobiliser son personnel ou rendre compte à ses supérieures.

- Que les managers acceptent de gérer ! Par exemple gérer la performance du personnel nécessite de déterminer quelle performance est attendue, de communiquer ces attentes aux personnes concernées, de les responsabiliser face au mandat confié, de les appuyer dans la réalisation de ce mandat, entre autres en créant un contexte organisationnel favorable à la performance, en leur fournissant un feed -back sur leur performance et, surtout, en cherchant à améliorer de façon continue cette performance avec leur collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La réussite de l'évaluation de la performance n'est fiable que si elle commence tout en haut de la pyramide et qu'une majorité des gestionnaires clés y adhèrent. Et il doit exister un climat de confiance suffisant pour permettre l'échange des informations pertinentes entre les équipes de gestion et à l'intérieur de ces équipes, entre les unités administratives et les divers paliers, entre les patrons et les employés.

Il faut aussi donner aux responsables un contrôle suffisant sur les facteurs et les déterminants de performance pour leur permettre d'agir ou de réagir, en fonction d'orientations claires, d'objectifs atteignables, compris et partagés et d'un bon système d'information, si l'on veut qu'ils s'impliquent et acceptent l'imputabilité. Sinon, la mesure de la performance demeurera un exercice vain et détaché de la réalité, mal ciblé et souvent contre productif.

- Que la mesure soit abordée avec un esprit positif. En effet le système de mesure devrait être utilisé comme levier de changement et contribuer à donner aux employés le pouvoir de s'améliorer plutôt que de permettre de prendre du pouvoir sur les employés ou de préserver le statu quo. Les gestionnaires devraient passer d'une attitude de contrôle et de sanction négative, contraignant et menaçant à une attitude de contrôle positif, constructif et sécuritaire, de suivi en ayant en vue l'amélioration continue.

Une fois qu'une culture de mesure de la performance est installée, il est nécessaire de cerner les composantes d'une organisation, et de connaître les différentes méthodes de son évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Pour le Syscoa, l'organisation est assimilable à une pompe aspirante et foulante. En effet elle aspire, en provenance de son "amont" économique (fournisseurs d'exploitation), des biens et des services et elle déverse en "aval", sur son marché "clients", d'autres biens et services pour une valeur en principe supérieure.

Pour améliorer cette valeur ajoutée et pour assurer la pérennité de l'organisation, une évaluation continue des activités est fort nécessaire. C'est pourquoi dans ce chapitre nous parlerons dans un premier temps des composantes mesurables de l'organisation et des indicateurs de performance. Dans un second temps, nous montrerons que les méthodes traditionnelles ne suffisent plus, compte tenu de l'environnement concurrentiel, pour évaluer la performance dans l'entreprise.

2-1 LES COMPOSANTES MESURABLES DANS L'ORGANISATION

Une organisation existe parce qu'elle a une mission dans son milieu, dans son environnement. Elle tire de cet environnement des clients avec leurs besoins et des ressources (intrants) qu'elle utilise pour produire, par ses activités (transformation), des résultats (les extrants), qui vont avoir des effets sur ses clients et des répercussions sur son environnement. Ce dernier, il faut le dire est de plus en plus instable de nos jours. Cette instabilité de l'environnement va nous amener dans ce chapitre à montrer la nécessité de nouveaux indicateurs de performance, tout en soulignant les limites des systèmes traditionnels de mesure de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

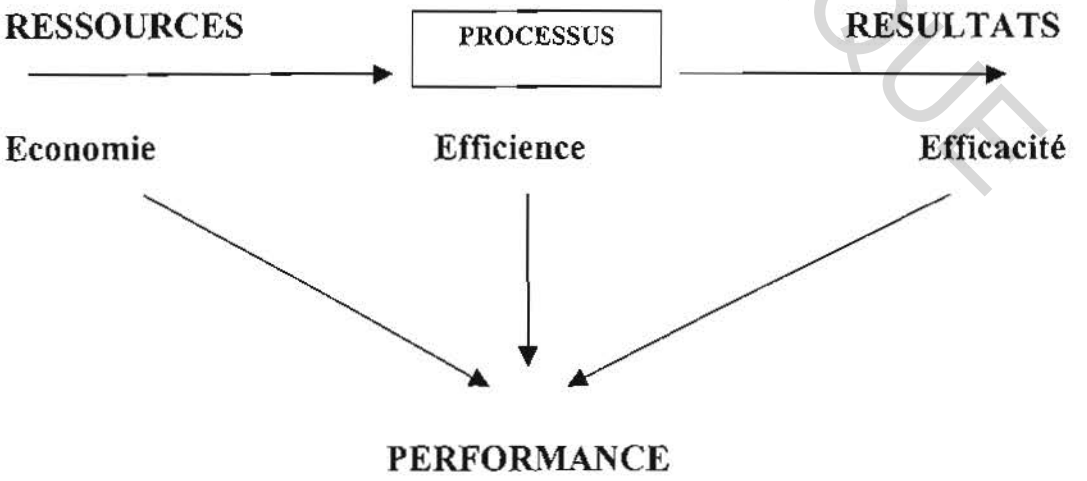
L'organisation peut être considérée comme un système. Cette notion de système va nous permettre de cerner l'ensemble des composantes mesurables de l'organisation.

2-1-1 Les composantes mesurables

Les composantes mesurables sont les suivantes :

- Les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention.
- Les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires.
- Les processus.
- Les résultats de production et les réalisations.
- Les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement.
- L'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

Figure 1: l'organisation décrite comme un système.



Source : Voyer (1999)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.2 Les indicateurs théoriques

L'économie : l'acquisition des ressources au meilleur coût, à la meilleure qualité et à temps opportun.

L'efficience : ratio (résultats /ressources utilisées)

L'efficacité : l'atteinte des objectifs. Résultats conformes aux attentes et aux besoins

2-1-2-1 Définition d'indicateurs

D'après VOYER (1999) un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

2-1-2-2 Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est défini par BOISVERT (1995) comme une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.

2.1.3 Les caractéristiques d'un bon indicateur.

Les caractéristiques générales que l'on recherche pour un indicateur sont les mêmes que pour un instrument de mesures.

La pertinence

L'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans

CESAG - BIBLIOTHEQUE

le contexte d'études ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte.

La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la clarté, et la précision de sa formulation.

Il doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (périodicité, comparaisons, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

La disponibilité des données

On doit avoir la possibilité technique de disposer d'un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit s'assurer que quelqu'un assure la responsabilité d'alimenter, de produire et de fournir les indicateurs. Voyer (1999)

De manière générale on peut retenir deux grandes catégories d'indicateurs de la performance :

❶ les indicateurs témoins ;

❷ les indicateurs guides.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les premiers témoignent de la performance passée alors que les seconds décrivent des causes ou des déterminants de la performance, lesquels procurent un guide et une orientation vers l'atteinte de la performance.

Les indicateurs témoins

Ce sont les indicateurs obtenus a posteriori (après coup). Ils décrivent des résultats (la performance passée), car ils sont rattachés aux extrants, principalement aux produits et services. Ils peuvent aussi refléter l'impact de ces extrants sur l'environnement, sur l'emploi et sur la mission sociale de l'entreprise en général.

Les indicateurs guides

Ils interviennent a priori et indiquent la direction à prendre pour atteindre la performance. Ils sont rattachés à la fois aux processus et à leurs intrants. Boisvert (1995).

La question que l'on doit se poser est de savoir comment lier la politique de l'entreprise aux indicateurs de performance

2.1.4 Traduire la stratégie en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses de relations de cause à effet. Par exemple, l'amélioration de la qualité d'un produit peut être reliée à l'augmentation du chiffre d'affaires. Donc si nous voulons augmenter le chiffre d'affaires alors il faudra améliorer la qualité du produit. C 'est vers une telle traduction de la stratégie en objectifs concrets et clairs que la Direction de l'entreprise doit s'atteler.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

IL faut faire ensuite apparaître clairement le rapport entre les objectifs et les indicateurs dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions. Donc chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise.

Les relations de cause à effet doivent être visibles sur les différents axes que l'on a choisi de piloter l'entreprise. Par exemple, le retour sur le capital engagé peut constituer un indicateur de la performance financière. Les déterminants de cet indicateur seront le maintien et l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants, expression de leur fidélité. L'axe financier implique ainsi l'axe clients. Mais comment fidéliser la clientèle ?

L'analyse des préférences des clients peut révéler que la ponctualité des livraisons revêt une grande importance. Dans ce cas, l'amélioration de ce facteur devrait renforcer leur fidélité et, par conséquent, contribuer à améliorer les résultats financiers.

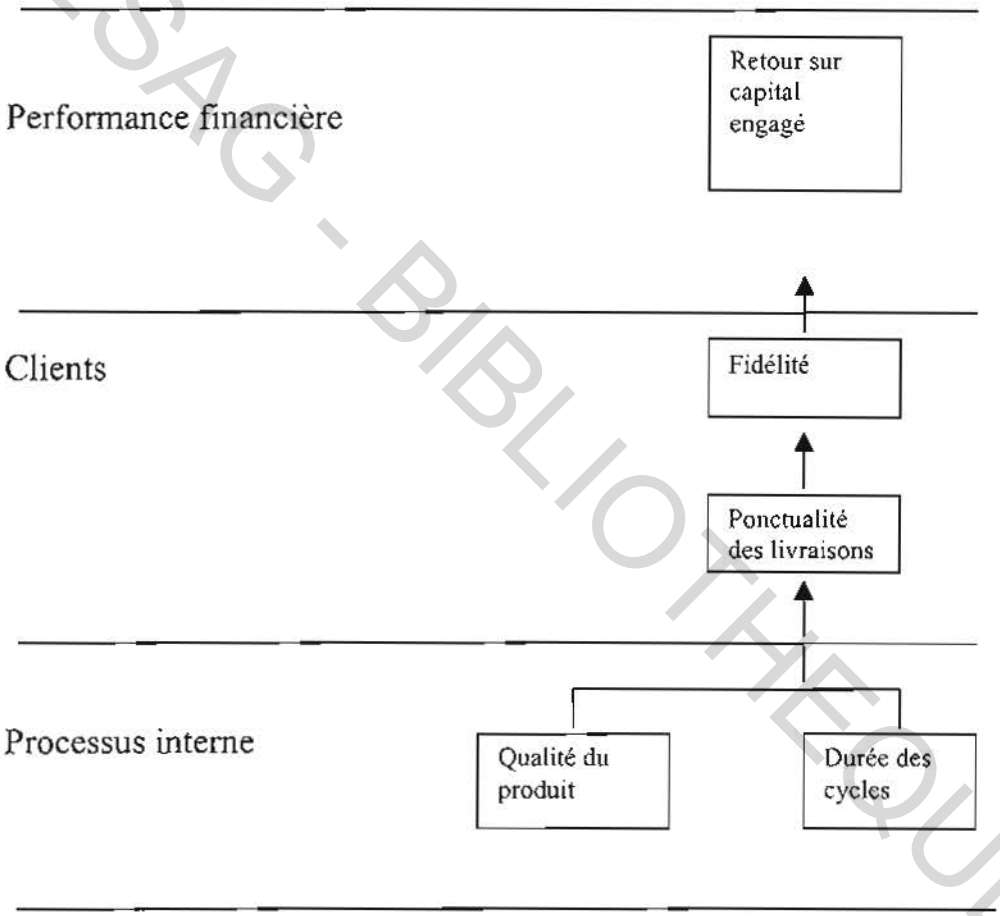
L'enchaînement des relations de cause à effet se poursuit par l'identification des processus qui entrent en jeu dans la ponctualité des livraisons. Pour garantir celle-ci, l'entreprise peut être amenée à réduire la durée des cycles de production et améliorer la qualité des produits. Deux facteurs qui peuvent bien apparaître sur l'axe processus interne. On voit clairement comment une chaîne de relations de cause à effet peut constituer le fil conducteur entre les différents axes d'évaluations de la performance. Kaplan & Norton (1998)

Les indicateurs de performance ne sont pas choisis au hasard. En effet ils sont le reflet de la stratégie mise en place, donc des objectifs poursuivis. L'enchaînement des relations de causes à effets aboutit à l'utilisation de tel ou tel indicateur. Ce sont eux qui traduisent physiquement les objectifs. Ils sont

CESAG - BIBLIOTHEQUE

mesurables ; ils permettent ainsi d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et d'apprécier le cap vers l'excellence.

Figure 2 : Les relations de cause à effet



Source : KAPLAN et NORTON (1998). Page 43

La rentabilité des capitaux investis ne peut se faire sans un portefeuille client. En effet il faut s'assurer de leur fidélité au produit car ce sont eux qui assurent le chiffre d'affaires. Or pour les satisfaire, il faut que le produit soit de bonne qualité qu'il ne coûte pas cher et qu'il soit disponible à temps opportun. Il

CESAG - BIBLIOTHEQUE

faut éviter la monotonie donc chercher à diversifier le produit c'est à dire offrir de nouvelles gammes. Il est important que le client sente qu'il est bien traité. Cela passe par l'amélioration continue des durées de livraisons, par une politique des prix.

2.2 SYSTEMES TRADITIONNELS DE MESURE DE LA PERFORMANCE.

Autrefois la gestion reposait sur l'économie d'échelle, par conséquent, les comptables d'entreprise intervenaient dans la gestion de la performance par la mesure des résultats financiers. Les agrégats comme le chiffre d'affaires et le flux de trésorerie étaient les mieux indiqués pour mesurer la santé de l'entreprise.

2.2.1 Indicateurs financiers

Les principaux indicateurs financiers sont :

- le chiffre d'affaires
- la rentabilité par client et par produit
- Retours sur ventes
- l'excédent brut d'exploitation
- le rendement du capital investi et des capitaux propres
- le flux de trésorerie.

L'entreprise s'intéresse beaucoup à son orientation financière. Il est important de savoir que les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque stade du cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies, qui vont d'une croissance agressive de la part de marché au maintien de l'activité et à la gestion du déclin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises en phase de croissance visent l'augmentation du chiffre d'affaires (CA), grâce à de nouveaux marchés, clients, produits et services, le maintien de niveaux de dépenses suffisants pour le développement des produits et des processus, des systèmes, de la compétence des salariés ainsi que la mise en place de nouveaux circuits de marketing, vente et distribution. Dans la phase de maintien de l'activité, les objectifs financiers sont davantage axés sur des indicateurs financiers classiques tels que le retour sur le capital engagé, le résultat d'exploitation et la marge brute. Dans cette phase, les projets d'investissement sont évalués par la méthode de l'actualisation et par l'analyse des budgets de dépenses en capital. Certaines entreprises utilisent des paramètres plus récents comme la valeur ajoutée économique et la satisfaction des actionnaires. Ces paramètres renvoient tous à l'objectif financier classique, à savoir un rendement élevé du capital investi. Enfin, les objectifs financiers des unités en phase de déclin se concentrent sur les flux de trésorerie. Tout investissement doit générer des liquidités immédiates. Les mesures comptables comme le retour sur investissement, la valeur ajouté économique et le résultat d'exploitation sont moins importants à ce stade, car les grands investissements ont déjà étés réalisés. Le but n'est pas de maximiser le retour sur investissement, qui peut inciter les managers à demander des investissements supplémentaires en vue de retours hypothétiques, mais plutôt de maximiser les retours de tous les investissements effectués dans le passé. A ce stade, les dépenses en recherche-développement ne sont plus prioritaires.

2.2.2 Le budget

Dans de nombreuses entreprises, le système de mesure de la performance consiste à préparer un budget puis à comparer régulièrement l'atteinte des objectifs aux données budgétaires. Le budget apparaît ainsi comme un instrument principal de mesure, de récompense et de punitions. C'est ainsi que tout écart entre les données budgétaires et les résultats réels doivent être justifiés. Beaucoup de temps et d'énergie sont donc consacrés à l'explication de ces écarts plutôt que de

CESAG - BIBLIOTHÈQUE

déterminer si les résultats d'une période donnée sont supérieurs aux résultats de la période précédente c'est-à-dire s'il y a une amélioration.

2.3 NOUVELLE APPROCHE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

L'environnement dans lequel évoluent de nombreuses entreprises est fort différent de celui qui prévalait il y a quelques années à peine. Les clients sont de mieux en mieux renseignés et de plus en plus exigeants. Davantage de choix leur sont offerts par suite de l'intensification de la concurrence. Aujourd'hui, les clients fondent fréquemment leur choix sur le service à la clientèle (qui englobe la qualité et la rapidité), sur la valeur (qui comprend la qualité et le prix) et sur la diversité (qui inclut les options et les nouveaux produits). Pour être en mesure de compétir sur le marché et d'atteindre ses objectifs, l 'entreprise doit notamment intégrer la qualité dans tous ses processus, réagir rapidement et avec souplesse et éliminer les activités sans valeur ajoutée. Les employés aussi ont des besoins, des désirs et des exigences que l 'entreprise doit satisfaire. Il y a donc un risque de conflits entre les besoins des clients, des employés, des actionnaires et de la collectivité en général. Les facteurs clés de succès qui permettent de satisfaire à ces besoins divers et d'atténuer les pressions sont très différents de ce qu'ils étaient par le passé, à savoir, par exemple, volume élevé, économies d'échelle, utilisation de la capacité et efficience de la main d 'œuvre.

Pour passer d 'un modèle purement économique à un modèle beaucoup plus vaste, à plus long terme et où les intérêts des divers acteurs se font concurrence, il faut une réorientation des efforts de l 'entreprise vers de nouveaux facteurs clés de succès, qui viendront remplacer les anciens ou s 'y greffer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.1 La nécessite des nouveaux indicateurs de performance

De nos jours c'est la recherche de clients qui préoccupe nos entreprises. En effet tout le monde se bat pour élargir son portefeuille client. Les conditions pour survivre à toute cette guerre c 'est d 'avoir des produits de qualité, moins coûteux et disponible au moment opportun, être flexible c 'est à dire pouvoir s 'adapter aux besoins des clients.

Les mesures traditionnelles, comme le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement du capital investi sont insuffisantes pour mesurer la performance. La concurrence est telle que toutes les entreprises qui veulent vivrent ont pour souci majeur la recherche des clients. Tout est mis en œuvre pour les attirer. C 'est ainsi que de nouveaux indicateurs sont conçus pour suivre l'évolution du marché afin de pouvoir réagir en temps réel.

2.3.1.1 Indicateurs relatifs au marché et à la clientèle

Il est important pour les entreprises de savoir si leur clientèle est satisfaite de la qualité, la rapidité, le respect des délais de livraison, la flexibilité, la diversité des produits, le lancement de nouveaux produits et la valeur obtenue.

Associer ses principaux clients aux processus de conception et d 'élaboration de certains indicateurs de performance, permet à l 'entreprise de connaître leur point de vue et s 'assurer de leur engagement à l 'égard du processus.

Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance pour mieux cerner le manque d'intérêt des clients aux différents produits proposés.

Il est tout aussi important de comprendre parfaitement la rentabilité de l'entreprise sur certains marchés et avec certains clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : les indicateurs clés de l'axe "clients".

Part de marché	Indique la part (exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes
Rentabilité par marché, par circuit de distribution et par client	Mesure le bénéfice net généré par client ou une catégorie de clients

Source : (KAPLAN et NORTON, :1998, 84)

Les indicateurs qui peuvent être aussi suivis sont :

- Rendement en matière de qualité
- Rendement en matière de livraison
- Temps de réponse aux réclamations des clients

2.3.1.2 Indicateurs relatifs à la concurrence

Dans le contexte actuel, il est essentiel que les dirigeants connaissent les principaux concurrents de leur entreprise, suivent leur rendement de près et, plus important encore, sachent où ils se dirigent. Ils doivent connaître l 'entreprise de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

leurs concurrents presque aussi bien que la leur. Pour ce faire, ils doivent exercer le suivi des mêmes dimensions, y compris leurs activités et leurs résultats sur le marché, leurs produits et leur orientation. Il faut apprendre le plus possible sur leurs activités internes, leurs investissements, leur financement, leur structure organisationnelle et leurs employés. Pour surpasser la concurrence, les entreprises doivent être conscientes de leurs points forts et de leurs points faibles et de ceux de leurs concurrents.

L'un des plus grands dangers qui guettent les entreprises œuvrant dans un environnement concurrentiel est de constater l 'existence des nouveaux concurrents qu 'une fois qu 'ils sont très forts.

L'information sur les concurrents et les concurrents éventuels peut être très difficile à obtenir. Même lorsque l'entreprise y parvient, elle doit se demander s'il s'agit de données exactes et utiles. Néanmoins, si l 'entreprise ignore totalement les données sur la concurrence, elle risque de s'engouffrer dans un marché très hostile sans savoir à qui elle a affaire.

Les principaux indicateurs suivis sont :

- Cycle de développement des produits
- Proportion de nouveaux produits
- Indices de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle concernant la qualité et le prix.
- La part de marché.

2.3.1.3 Indicateurs relatifs aux processus internes de l 'entreprise

L'entreprise est un maillon de conversion entre ses fournisseurs et ses clients. Elle convertit en temps voulus des intrants peu coûteux et de bonne qualité en

CESAG - BIBLIOTHEQUE

extrants de grande qualité, de grande valeur et qui répondent rapidement aux besoins. Il est alors essentiel d'assurer le suivi de ces intrants et de ces extrants. Ce processus de conversion global peut se subdiviser en un ensemble de processus subordonnés. L'élargissement des marchés et le développement des produits, l'approvisionnement, l'exploitation, la distribution, les ventes et le service après-vente deviennent alors des sous-processus du processus de conversion. L'entreprise doit déterminer quels sont les sous-processus les plus importants pour elle et privilégier leur suivi. Si le principal facteur de succès est le développement de nouveaux produits, il est primordial d'encourager leur fabrication en investissant beaucoup dans la recherche et développement. Si les facteurs clés de succès sont la rapidité, l'efficacité et le coût des opérations, l'entreprise doit alors surveiller de près son temps de cycle, ses stocks et le gaspillage. Si le temps de réponse est essentiel pour les clients, il faut le mesurer.

Les principaux indicateurs suivis sont :

- Nombre de nouveaux produits ;
- Taux de rotation des stocks ;
- Délai entre la commande et la livraison ;
- Cycle de développement des produits ;
- Ventes par employés.
- Temps de cycle

2.3.1.4 Indicateurs relatifs aux ressources humaines

L 'entreprise doit travailler avec ses employés et les satisfaire. La satisfaction des besoins d'une main d 'œuvre qualifiée est essentielle à la survie et à la réussite de l'entreprise. Comme les employés forment un groupe d'intérêts important pour l'entreprise, il faut prendre leur pouls au moyen de sondages périodiques ou par exemple leur présence aux différents réunions, la ponctualité, etc. Au nombre des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

indicateurs de l'efficacité du processus de gestion des ressources humaines, mentionnons le nombre de demandes d'emploi que reçoit l'entreprise; le nombre d'activités de formation et de perfectionnement offertes aux employés; les mesures de la compétence et du perfectionnement des employés ; leur polyvalence; l'innovation, les suggestions; le moral des employés; et les états de service.

2.3.2 Les rémunérations

L'articulation des objectifs stratégiques des unités, associés à des déterminants de la performance, permet aux salariés de percevoir, les liens entre leurs actes et les objectifs de l'entreprise. Ainsi ressentent-ils mieux les sanctions positives ou négatives qui leur sont infligées. Le problème qui se pose généralement est le consensus sur la nature des récompenses. Des études préliminaires devraient être faites pour déterminer l'attente des salariés ; quelles sont leurs sources de motivations ? Qu'est-ce qui peut les galvaniser au travail ? Selon les théories de la motivation développée par Maslow : "certains sont sensibles aux récompenses financières, d'autres par contre aux promotions au sein de l'entreprise; etc..." (HELLNEGEL,1989 :120)

Ils doivent identifier les tâches où ils peuvent exceller pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Leur motivation s'en trouve accrue et ils donnent libre cours à leur imagination pour résoudre les problèmes, même si aucune prime ne vient récompenser leurs efforts.

Pour avoir une vision analytique de l'entreprise et pour suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière, le tableau de bord reste le moyen adéquat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : TABLEAU DE BORD ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le TB reste de nos jours un moyen efficace de reporting et de suivi de la performance

3-1 TABLEAU DE BORD : UN SYSTEME DE MANAGEMENT ORIENTE VERS LE SUIVI DE LA PERFORMANCE

La création d'une entreprise répond généralement à un besoin. Une fois l'entreprise créée les gestionnaires se fixent des objectifs qu'ils décident d'atteindre. Pour assurer la pérennité de l'organisation face aux « agressions » de l'environnement, les managers doivent s'investir, suivre pas à pas la santé, l'évolution de l'entreprise. Ils ont constamment besoin d'informations pour pouvoir répondre en temps réel à certaines questions qui les assaillent et ce par rapport aux thèmes suivants :

- La surveillance des clients, des ressources, des activités et des résultats
  - quelle partie de la clientèle atteignons-nous ?
  - que s'est –il passé dans l'ensemble, combien avons-nous fait d'intervention au total ?
  - où sommes-nous rendus dans l'utilisation des ressources disponibles ?
  - quels sont les résultats les plus importants ?
  - y a -t-il des exceptions, des résultats qui ressortent ?
  - des tendances semblent-elles se dessiner ?

- Le repérage et la localisation des problèmes correspondants
  - il y a un problème, où est-il situé ? Dans quel secteur ? Qui est concerné ?

- L'analyse des écarts entre les résultats prévus et obtenus.
  - les résultats sont-ils satisfaisants ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- atteignons-nous nos objectifs ?
- avons-nous dépassé les marges acceptables, dérogé à des normes ?
- quels sont les écarts avec les objectifs, où sont-ils localisés et quelle en est l'ampleur ?

♦ Le positionnement de notre entreprise, dans le temps et par rapport aux autres

- sommes-nous en meilleure position que la dernière fois ? Est-ce que les écarts sont révélateurs entre nos résultats actuels et passés ?

♦ L'analyse de solutions possibles et la prise de décision

- devons-nous amorcer des actions correctrices ? Où et de quel type, sur quels facteurs ?
- quelles sont les meilleures options ? Quelle est la meilleure solution ?
- quelles décisions pouvons-nous ou devons-nous prendre ?
- quels en seraient les résultats et les retombées ?

♦ La simulation et l'optimisation

- Et si nous changions tel élément, quelle en serait la répercussion sur tel autre ?
- si nous menions telle activité, cela coûterait combien et donnerait quoi ?
- quel est le maximum de possible, souhaitable, optimal ?

Le gestionnaire, pour suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et efficace, pour répondre aux interrogations, va se doter d'un instrument de gestion, le tableau de bord qui lui permettra d'avoir une vision panoramique, analytique de l'entreprise.

En effet le tableau de bord va lui permettre d'être informé, de mesurer, de comprendre, d'apporter une attention soutenue aux éléments importants, d'apprécier les situations, d'évaluer l'importance des variations et des écarts d'en

CESAG - BIBLIOTHEQUE

faire le suivi, de localiser les problèmes, d'informer et d'en rendre compte, de décider et d'agir en prenant au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive.

Ainsi le gestionnaire qui possède un bon portrait d'ensemble de la situation, tout en ayant la possibilité d'accéder aux détails au besoin, peut mieux cerner les faits et les mettre en perspective, percevoir les variations importantes et en relever les tendances et les exceptions. Il peut alors être plus critiques et réagir ou décider plus rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux. Il peut fournir un feed-back plus précis à ses subordonnées et à ses employés et, au besoin, rendre compte à ses supérieures. Le tableau de bord joue donc un rôle d'appui à la décision et au dialogue. Cela facilite non seulement le contrôle et l'évaluation après les activités mais aussi le monitoring continu et méthodique des éléments importants du déroulement de ces activités. (Voyer,1998 :59)

3-2 LES SUPPORTS DE PRODUCTION DU TABLEAU DE BORD

Pour réussir un projet de TB, il faut :

- une analyse de besoin de gestion, c'est-à-dire l'identification des objectifs, des préoccupations des gestionnaires et des indicateurs correspondants
- développer un système d'information pouvant fournir ces indicateurs et
- utiliser des capacités offertes par les nouvelles technologies de l'information pour la consolidation des données .

3-3 METHODE DE REALISATION D'UN TABLEAU DE BORD

La conception d'un tableau de bord comprend cinq étapes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<u>Etape 1</u> : Préciser l'objectif ultime de performance de l'entreprise.

Cet objectif est généralement, pour les entreprises à but lucratif, l'amélioration du rendement du capital investi, de rentabilité, de capacité d'autofinancement, etc. Par ailleurs, pour les organismes à but non lucratif, pour les entreprises des secteurs public et parapublic et pour les coopératives, cet objectifs peut être exprimé en termes de services rendus et il doit être précisé.

<u>Etape 2</u> : Déterminer les activités ou responsabilités principales de l'entreprise dans la poursuite de la performance.

Ces activités ou responsabilités peuvent varier d'une entreprise à l'autre, en particulier dans les entreprises où le rendement du capital investi (RCI) n'est pas l'objectif prépondérant. De plus, à l'intérieur d'une même entreprise, les activités clés qui influent sur la performance des unités administratives diffèrent selon les responsabilités qui sont confiées à ces unités.

<u>Etape 3</u> : Pour chacune des activités ou responsabilités définies, fixer des objectifs à atteindre.

La fixation d'objectifs aide le gestionnaire à avoir une meilleure compréhension de son rôle, à décomposer son mandat et à choisir ses moyens d'action.

<u>Etape 4</u> : Prévoir des moyens d'atteindre les objectifs.

Cette étape, il faut préciser les moyens d'atteindre chacun des objectifs prévus pour les activités ou responsabilités principales.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<u>Etape 5</u> : Identifier les facteurs assurant le succès des moyens mis de l'avant.

A cette étape, il faut indiquer, pour chacun des moyens retenus, les éléments qui sont susceptibles d'en garantir le succès.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel, où l'on veut baliser et suivre au maximum l'utilisation des ressources, où l'on veut savoir la direction à prendre, et évaluer la progression vers les objectifs que l'on s'était fixés.

Elle est donc vitale à la survie de toute organisation car grâce à ces "signaux avertisseurs" les managers réussissent à temps réel à prendre des décisions correctives pour remettre l'entreprise sur le bon cap ; évitant ainsi des troubles sociaux nés de multiples licenciements. Il faut aider à propager cette culture de la mesure de la performance pour qu'elle entre dans les mœurs et soit une réalité en entreprise.

La SONATEL l'a compris très tôt. En effet après sa privatisation en 1997, elle s'est fixée un objectif de projet d'entreprise dénommé "SONATEL CAP 2001". A travers ce projet, elle ambitionne de devenir la première entreprise sénégalaise et le leader des opérateurs de télécommunications en Afrique de l'Ouest. Pour atteindre cet objectif, une rupture avec les anciennes pratiques était nécessaire laissant ainsi place à un management orienté vers la gestion de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE
APPROCHE PRATIQUE :

Evaluation de la performance à la SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Avec une expérience de plus d'une douzaine d'années dans l'exploitation des télécommunications, un potentiel humain spécialisé, un parc téléphonique de plus de 16000 lignes réparties sur tout le territoire sénégalais, la société national de télécommunications (SONATEL) se positionne comme un pôle incontournable de réseau téléphonique plus accessible et de qualité.

Dix années après sa création, elle a dû modifier ses statuts, pour s'adapter au nouvel environnement concurrentiel des télécommunications et ouvrir son capital au public, par le biais d'une offre publique de vente, et à un partenaire stratégique, France Télécommunication.

Cette privatisation, qui a donc vu l'entrée de nouveaux actionnaires nécessitent un management qui mène vers l'excellence. Or piloter une entreprise dans un environnement en perpétuel changement et mettre le cap vers l'excellence demande de la part des managers une évaluation constante des stratégies misent en place.

C'est dans ce cadre que nous avons été amenés à nous interroger sur l'évaluation de la performance à la SONATEL.

Trois axes reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie de l'entreprise, nous ont intéressé lors de notre étude :

- L'axe financier.
- L'axe client.
- L'axe processus interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SONATEL

Face à la dégradation du réseau national géré par l'OPT, les autorités sénégalaise pour ré dynamiser ce secteur ont cru bon de créer la SONATEL

1.1 CREATION DE LA SONATEL

La Société Nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL) a été créée par la loi 85-36 du 23 juillet 1985 par la fusion entre TELE SENEGAL et la direction des télécommunications de l'ex OPT.

TELE SENEGAL était une société nationale chargée de l'exploitation du réseau international des télécommunications et l'OPT un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) chargé de l'exploitation du réseau national.

Le réseau international était très bien développé au moment où le réseau national était dans un état de sous développement tel que le déséquilibre entre les deux réseaux constituait une préoccupation pour les pouvoirs publics.

1.2 LES MISSIONS DE LA SONATEL

Les moyens de communications occupent aujourd'hui une place primordiale dans l'activité économique et sociale et conditionnent toute politique de développement. La SONATEL a la responsabilité de définir, de mettre en œuvre et de maintenir en état de fonctionnement les moyens de communications en adéquation avec les besoins du pays :

- En assurant le maintien du service par une politique de modernisation de l'infrastructure existante ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- En mettant les moyens de communications à la disposition du grand nombre par une politique d'extension du réseau ;
- En proposant des services adaptés à l'évolution de l'activité économique et sociale compte tenu :

- Des investissements importants que nécessitent les télécommunications.
- De l'évolution rapide des techniques.
- Du foisonnement des nouveaux services.
- De la diversité des besoins à satisfaire.
- De l'interdépendance du réseau national des télécommunications avec les réseaux étrangers et de la technologie étrangère.

L'objectif de la SONATEL est donc l'exploitation et le développement du réseau des télécommunications intérieures et extérieures. La société doit assurer l'offre des services de télécommunications au plus grand nombre, avec un bon rapport qualité-coût, sous la contrainte de l'équilibre financier.

Comme objectifs généraux la SONATEL doit :

- Numériser entièrement le réseau téléphonique à l'an 2005 ;
- Promouvoir les services nouveaux des centraux électroniques ;
- Améliorer le taux de satisfaction de la demande de raccordement au réseau téléphonique ;
- Améliorer la viabilisation du réseau de distribution téléphonique en vue de faire baisser le taux annuel de dérangement (un dérangement par abonnée tous les deux ans) ;
- Desservir de zones rurales pour mettre le téléphone à la portée de tout citoyen à l'an 2005

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3 ORGANISATION DE LA SONATEL

Avec la privatisation, et pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel, un nouvel organigramme a été adopté par le conseil d'administration, dressant ainsi une répartition des différentes compétences au sein de la SONATEL.

L'organigramme de la société est relativement classique (voir annexe n°1). Placée sous l'autorité d'un Directeur Général assisté d'un conseiller chargé des relations avec l'Union International de la Télécommunication (UIT) et d'un adjoint (DGA), la SONATEL renferme au total 11 directions, 40 départements et 83 services.

La particularité de ce nouvel organigramme est :

- Le rattachement des agences commerciales à la direction commerciale dans le but d'être très proche de la clientèle et d'assurer la couverture commerciale sur le territoire national. Ce sont cinq (5) agences à Dakar et banlieue et sept (7) agences dans les régions.

Les agences de Dakar et Banlieue :

- Agence commerciale Grands Comptes
- Agence commerciale de Médina
- Agence commerciale du Jet d'Eau
- Agence commerciale de la Patte d'Oie
- Agence commerciale de Guédiawaye

Sept Agences commerciales dans les régions :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Agence Régionale de Saint -Louis
- Agence Régionale de Louga
- Agence Régionale de Thiès
- Agence Régionale de Diourbel
- Agence Régionale de Kaolack
- Agence Régionale de Tambacounda
- Agence Régionale de Ziguinchor

- La création de la Direction des Services Mobiles pour préparer la SONATEL à une situation de concurrence imminente dans le secteur des communications mobiles terrestres qui connaît déjà une expansion réelle.

- Le réaménagement de la Direction de l'Audit et du Plan d'Entreprise qui est devenu la Direction de la Qualité et de l'Audit.

Voyons à présent l'une des composantes de cette structure : le Département du Contrôle de Gestion.

1.4 PRESENTATION DU DEPARTEMENT DE CONTROLE DE GESTION

Logé à la Direction Financière et Comptable, le Département de Contrôle de Gestion comprend :

- Un service de Comptabilité Analytique
- Un service Analyse de Gestion

La mission de ce département est en gros de :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Mettre en forme et de suivre les systèmes d'informations c'est à dire de capter et traiter en permanence des informations passées et présentes pour mesurer la performance de l'activité de la SONATEL.
- Publier le rapport de coûts mensuels;
- Publier le rapport de contrôle sur la fiabilité des données analytiques;
- Publier le tableau de bord du DG et le rapport d'analyse c'est à dire l'analyse des résultats et le suivi de l'évaluation des indicateurs (techniques, commerciales et financiers);
- Publier le tableau de bord du Directeur Financier et Comptable;
- Publier le rapport semestriel de suivi des cahiers des charges;
- Publier le tableau de bord semestriel.

1.5 PRESENTATION DU CAHIER DES CHARGES RELATIF A LA CONCESSION A LA SONATEL DE L'EXPLOITATION DE RESEAUX ET DE SERVICES DE TELECOMMUNICATIONS

Face aux mutations technologiques et réglementaires accentuées par la mondialisation de l'économie, la SONATEL doit s'adapter sans cesse, par l'amélioration de la qualité des prestations rendues aux clients, dans un nouveau contexte marqué par la déréglementation, la concurrence et le développement d'associations de consommateurs.

C'est pourquoi, l'Etat, par la loi N° 96-03 du 22 février 1996 portant code des télécommunications a tenu à modifier le paysage institutionnel de ce secteur, afin de favoriser le développement de l'initiative privée, pour l'accroissement de l'efficacité de l'opérateur national dans un contexte de saine concurrence.

A cet effet, un cahier des charges a été établi, suite à la concession à la SONATEL de l'exploitation du réseau et du service des télécommunications,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

consécutif à l'ouverture du capital aux privé (notamment France Télécommunication).

Ainsi, la SONATEL s'est engagée dans ce cahier des charges à répondre de manière satisfaisante et durable aux services de ses différents usagers par le canal d'un réseau plus accessible et de meilleure qualité.

En revanche, la SONATEL jouit de la part de l'Etat d'un régime de monopole, à partir de 1996, de sept (7) ans sur le téléphone fixe, avec une prolongation de 3 ans liée à la tenue des engagements fixés et du niveau de performance atteint.
Quant au téléphone mobile, il est soumis au régime de concurrence réglementée avec la possibilité pour l'Etat d'autoriser l'installation d'autres opérateurs.

1.5.1 Rappel des engagements de l'Etat

Pour permettre à la SONATEL d'atteindre les objectifs assignés, l'Etat s'est engagé :

- A lui accorder une concession qui s'étend sur toute l'étendue du territoire sénégalais pour une durée de vingt (20) ans à compter de la date d'entrée de la convention de concurrence.

- A lui permettre :

  - D'établir, d'exploiter et de commercialiser tout réseau indépendant
  - De commercialiser et entretenir tout type d'équipements terminaux,
  - D'exercer au Sénégal et à l'étranger tout type d'activité qui se rattache directement ou indirectement à la concession.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- A faire bénéficier à la SONATEL :

- D'un régime de monopole correspondant à un droit exclusif d'établissement et d'exploitation par la fourniture de service téléphonique fixe, de service de liaisons spécialisées, de service de communication de données par commutation de paquets, de service télex et télégraphique.
- D'un régime de concurrence réglementée qui concerne l'établissement et l'exploitation de réseau radioélectrique en vue de la fourniture de services (radiotéléphonie, radio messagerie ...) autres que ceux dépendant du régime de monopole.
- D'un régime de concurrence libre.

1.5.2 Droits et obligations de la SONATEL

La SONATEL a l'obligation de fournir l'ensemble des services placés sous le régime de monopole aussi bien pour la desserte nationale que pour l'accès à l'international.

Ainsi, elle doit :

- Assurer en permanence la disponibilité des services publics de télécommunications pour l'ensemble des usagers dans le principe d'égalité de traitement des usagers notamment en matière d'accès au service et de tarification.
- Publier et distribuer gratuitement chaque année à ses abonnés du service téléphonique fixe un annuaire téléphonique.
- Tout en respectant les normalisations et recommandations internationales de télécommunications, définir et mettre en œuvre des services internationaux de télécommunications et assurer les connections nécessaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Avec accord du Ministre chargé des télécommunications, signer des accords d'exploitation au sein des organisations internationales ou régionales de télécommunications par Satellites : Intelsat -Immarsat, Rascom.

- Après la période du monopole, accepter à ce que tout opérateur de télécommunication autorisé au Sénégal puisse connecter son réseau à tout autre réseau situé à l'intérieur du Sénégal, ou à un réseau participant à un accord international quelconque.

- Communiquer et détailler son plan de numérotation pour les abonnés au service téléphonique au Ministre chargée des télécommunications douze mois au plus tard après signature de l'accord de concession : nécessaire fait.

- Développer le réseau téléphonique de base en raccordant 200000 lignes principales (LP) (GSM y compris), en l'an 2000 et 250000 LP avant l'an 2005.

- Assurer dans le cadre de programme d'équipement des zones rurales, l'accessibilité du service du téléphone, avant l'an 2000, à tous les chefs lieux de communautés rurales, et avant l'an 2005 le raccordement de 950 villages.

Dans le cadre de l'utilisation du spectre de fréquence, la SONATEL aura la faculté d'utiliser les fréquences nécessaires à l'exercice de ses missions de service public pour les services de télécommunications de point fixe à point fixe. A l'issue de la période d'exclusivité liée au régime de monopole, l'attribution de nouvelles fréquences se fera en fonction de l'ordre des demandes.

Pour répondre de manière efficace au contenu du cahier des charges, la SONATEL a décentralisé la prise de décision au niveau de toutes ses structures (Direction, Département, Services). Elle est ainsi découpée en plusieurs centres de responsabilités.

Mais dans un futur proche, avec le projet de la Comptabilité Par Activités, la SONATEL sera structurée suivant les différentes activités :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le domaine clients
- le domaine réseaux
- le domaine stratégie et développement
- le domaine support

Chaque domaine sera organisé en processus et chaque processus découpé en activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : DECOUPAGE DE LA SONATEL EN CENTRES DE RESPONSABILITE

Pour mieux apprécier la performance d'une organisation, il est nécessaire de nommer des responsables aux quels des moyens sont octroyés pour atteindre des objectifs.

2.1 LES DIFFERENTS CENTRES DE RESPONSABILITE

Chaque Direction est érigée en centres de responsabilité (CR) et a un objectif global à atteindre. A l'intérieur de chaque Direction, il existe des départements qui sont aussi érigés en CR qui œuvrent avec leurs différents services à bien mener les missions assignées à la direction. Au niveau des services les objectifs sont éclatés. Ce sont les résultats globaux qui sont confinés dans le tableau de bord du directeur général.

Nous dénombrons au total onze (11) Directions, quarante (40) Départements et quatre vingt trois (83) services (voir Annexes n°1).

2.2 LES OBJECTIFS SUIVIS PAR CHAQUE CENTRE

Chaque année, la direction générale fait la répartition des objectifs à atteindre au niveau des directions opérationnelles. Ainsi chaque direction a un certain nombre d'indicateurs à suivre régulièrement pour réaliser ses objectifs

Direction Commerciale (DC)

Elle comprend quinze (15) Départements et neuf (9) Services

- Statut du CR : chiffre d'affaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Objectif : réaliser un chiffre d'affaire globale de 98662 millions au 31/12/1999 en relation avec la Direction des Opérations Internationales (DOI) et la Direction des Services Mobiles (DSM).
- Réalisation : en septembre 1999 il était de 72393 millions.

L'objectif n'est pas encore atteint

Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle comprend trois (3) Départements et huit (8) Services :

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif :

- Définir et diffuser le nouveau projet d'Entreprise au plus tard fin décembre 1999
- Elaborer un plan de communication interne et assurer la mise en œuvre au plus tard en fin décembre 1999
- Reconvertir 10% du personnel administratif vers les métiers commerciaux : décembre 1999
- Elaborer un plan de reconversion du personnel de métiers en déclin.
  * Diffusion du plan : mars 1999
  * Mise en œuvre à compter de Mai 99

- Réalisation : résultats non disponibles

Direction du Service Mobile

Elle comprend 3 départements et 5 services

Elle regroupe toutes les structures de développement, de gestion technique, commerciale des réseaux de radiocommunication mobile logées auparavant à la Direction des Etudes et Développement (DED) ou à la Direction de l'Exploitation Technique et de la Maintenance (DETM).

- Statut du CR : Chiffre d'Affaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Objectif :

Les objectifs de cette Direction pour l'année 1999 peuvent se résumer ainsi :

❶ Améliorer la Qualité du service offert

❷ Accroître le chiffre d'affaires du "mobile"

- Réalisation : résultats non disponibles

Direction Financière et Comptable (DFC)

Elle comprend 3 départements et 9 services

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif :

- **Département Comptabilité** :

*Délai de publication des états financiers bimestriels : 1 mois (à partir de juillet 99)

*Délai de publication des états financiers annuels : 2 mois

*Respect des obligations fiscales à 100%

*Définir les objectifs par agent au plus tard à fin janvier 99

- **Département Finances** :

Niveau d'utilisation des emprunts=100% ; Réalisation=100%. Objectif atteint

Niveau de placement des encaisses>=98% ; Réalisation=98%. Objectif atteint

Niveau de produit financier>1000 Millions ; Réalisation =1012 Millions. Objectif dépassé

Publication rapport de suivi budgétaire bimestriel : J+30

Définir les objectifs par agent au plus tard à fin janvier 1999.

- **Département Contrôle de Gestion** :

Publication tableau de bord DG + rapport d'analyse : 20jours

Publication tableau de bord DFC

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Réalisation : objectifs atteints.

Direction Informatique

Elle comprend 2 départements et 5 services.

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif :

- Mettre en place le système BASC ;

- Mettre en place une base de données Clients pour les chefs d'agences et les chefs de services commerciaux garantissant les informations relatives : Juillet 1999.

- Réalisation : résultats non disponibles

Direction du Conseiller du Directeur Général

Elle comprend 2 départements

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif :

- Identifier les thèmes pertinents de la Conférence Mondiale de Développement et préparer la contribution du Sénégal au plus tard le 6 février 1999 ;

- Préparer la contribution du Sénégal au Forum Mondial des Politiques de Télécommunications sur le commerce des services au plus tard le 6 février 1999 ;

- Répondre favorablement, à J+8 au plus tard, à toute plainte de brouillage ;

- Réalisation : résultats non disponibles

Direction de l'Audit et du Plan d'Entreprise

Elle comprend 2 départements et 4 services

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif

CESAG - BIBLIOTHEQUE

-Améliorer l'organisation des agences commerciales dans le sens d'une meilleure prise en charge de chaque métier

-Superviser et aider à la mise en œuvre des plans d'actions du Plan Stratégique 1997-2001

-Elaborer et mettre en œuvre le programme annuel d'Audit

-Audit du cycle Alizé

-Audit des 5 agences commerciales

-Audit des 7 agences régionales

-Audit des comptes arrêtés au 30/06/99

-Audit du cycle Prestations -clients

-Audit des indicateurs du tableau de bord du DG.

- Réalisation : objectifs atteints

Direction des Affaires Juridiques

Elle comprend 2 départements et 3 services

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectifs :

-Organisation réunions internationales

-L 'actualisation des principaux contrats d'abonnement sous l'égide du nouveau code des télécommunications

-Elaboration d'un guide pour l'établissement des contrats à l'intention des commerciaux principalement

-Elaboration d'un recueil de jurisprudence et de texte.

- Réalisation : résultats non disponibles

Direction des Opérations Internationales

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Elle comprend 2 départements et 1 services

- Nombre de lignes suspendues à tort pas trimestre : Objectif =10 ; Réalisation = 5
- Régler le problème de fiabilité du trafic Arrivée international au niveau des CTI : juillet 99
- Recouvrer 80% des créances sur les balances de trafic
- Recouvrer 60% des arriérés sur les créances CSM en 1999
- Recouvrer 95% de la facturation CSM

- - Réalisation : objectifs atteints

Direction de l'Approvisionnement et de la Logistique

Elle comprend 2 départements et 4 services

- Statut du CR : Centre de Coût
- Objectif :

- Automatiser la gestion des stocks et diagnostiquer les procédures majeurs qui y sont liées: Juillet 1999 ;
- Supprimer le coût lié aux ruptures de stocks : zéro rupture de stock sur tout le matériel télécom ;
- Mettre en service le système BASC ;
- Définir et mettre en œuvre un système de gestion optimale des véhicules de liaisons au 30/04/99 ;
- Définir et mettre en œuvre le plan d'amélioration des services du garage : Mars 1999 ;
- Taux de disponibilité des véhicules : 95% au 31/12/99 ;
- Régulariser tous les dossiers fonciers : décembre 1999 ;
- Procéder à l'inventaire des stocks et publier le rapport d'inventaire à fin février 1999.

- Réalisation :résultats non disponibles

CESAO - BIBLIOTHEQUE

Direction des Réseaux

Elle comprend 5 départements et 11 services

- Statut : Centre de Coût
- Objectif :

- Pour toutes les localités, EFFIU doit être supérieur à 25% ;
- Délai de réparation d'une artère de transmission : < 1j dans 90% des cas ;
- Réactualisation du programme de maintenance préventive des services de lignes ;
- Réactualisation des procédures standard et des techniques de desserte normalisée ;
- Redéfinition des OT et des fiches de signalisation des dérangements.

- Réalisation : résultats non disponibles

2.3 LES INDICATEURS SUIVIS

Les activités de la SONATEL sont techniques et commerciales, par conséquent les indicateurs suivis permettent donc de mesurer les performances de ces différents domaines.

2.3.1 Liste des indicateurs

Les indicateurs actuellement suivis sont classés en catégorie homogène. Ces dernières sont regroupées en domaines d'activités qui sont :

❶ Qualité technique

Indice global de qualité du réseau (IGQR)

Vitesse de relève des dérangements en 2 jours (VR2)

Vitesse de relève des dérangements en 8 jours (VR8)

Taux de signalisation des dérangements (TXSI)

Taux d'efficacité des appels en local (TEFFLOC)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Taux d'efficacité des appels interurbains (TEFFIU)

Taux de disponibilités des véhicules (DISPOV)

❷ Demande et production

Taux de satisfaction de la demande de raccordement au TLP (TXSATO)

Délai moyen de raccordement (DMR)

Nombre d'instances de plus de 6 mois (INSP6-TO)

Nombre d'instances à la fin du mois (INSFM)

Production de lignes principales téléphone & télex (PRODTO,PRODTX)

Pourcentage d'exécution en moins de 10jours (PEX10)

Pourcentage d'exécution en moins de 20jours (PEX20)

Parc des lignes principales (PARCTO,PARCTX)

❸ Qualité de service commercial

Attente de réponse de plus de 15 jours (ATTR15)

Délai moyen de réponse aux demandes de raccordement (DMRAC)

Délai moyen de réponse aux demandes de réclamation (DMREC)

Délai moyen de réponse des opératrices (DRO)

Trafic international départ en minutes taxées (TRAFIN)

Taux de recouvrement en 30 et 60 jours : clients officiels et privés (TXREC30,TXREC60)

Taux de recouvrement en 30 et 60 jours des créances privées TXREC30P,TXREC60P

Délai d'émission des factures : tous clients, clients (DEMFACT,DEMFACT-GC)

Taux de contestation, de dégrèvement (CONTAX,TXDEG)

❹ Finances et gestion

Chiffre d'affaires (CA)

Excèdent Brut d'exploitation (EBE)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Résultat d'exploitation (RESULTEXP)

Résultat des activités Ordinaires (RAO)

Résultat net (RESULTNET)

❺ Personnel

Evolution des effectifs et de l'encadrement (EFFPERS,TXENCAD)

Frais de personnel (FPERS)

Nombre d'agents pour 1000LP et LP par agent (PRODTECH1,PRODTECH2)

Chiffre d'affaire/Frais de personnel & FP/CA (PRODFIN1,PRODFIN2)

❻ Etudes et développement

Respect des dates de démarrage des projets & des dates d'engagement (PROJDEM,PROJENG)

Respect des décaissements (PROJDEC)

❼ Annexes

Suivi des créances contentieuses (RECREACONT)

Efficacité des appels internationaux départ (TEFFINTO)

Réseau Senpac (PARCSENPAC)

Evolution du parc du réseau Internet (PARCNET)

Evolution du parc réseau RNIS (PARCNIS)

Evolution du parc réseau téléphonique mobile (PARCALIZE)

Evolution de la production en téléphone mobile (PRODALIZE)

2.3.2 Codification des indicateurs

D'après R.REIX (1990) "Le code est une représentation conventionnelle, généralement abrégée, d'une propriété, d'une entité ou d'un ensemble d'entités". La codification apparaît donc comme l'opération qui consiste à définir un ensemble de signifiants et à le doter d'une signification (par sa mise en relation avec l'ensemble des objets à représenter).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour limiter le volume des informations à traiter en vue de gagner de la place et du temps, les indicateurs sont codifiés. Cette codification à quatre chiffres respecte la classification ci-dessus :

Le premier chiffre représente le domaine d'activité (1 à 7).
Le second correspond à la catégorie.
Les deux derniers désignent l'indicateur dans la catégorie

EXEMPLE : un indicateur est choisi dans chaque domaine d'activité.

Tableau N0 3 : codification des indicateurs

Indicateurs	**domaines**	**numéro de la catégorie**	**Numéro indicateur dans la catégorie**	**code indicateur**
Attente de tonalité	1	2	01	1201
Instances + de 6 mois	2	1	02	2102
Délai moyen de réponse à la correspondance des abonnées	3	1	02	3102
Délai moyen de règlement des factures	4	1	05	4105
Suivi des frais de personnel	5	4	01	5401
Respect des décaissements	6	0	03	6003
Parc senpac	7	3	02	7302

Source : dictionnaire des indicateurs de la SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.3.3 Fiche d'identification

Une fiche d'identification permet d'uniformiser la définition et le mode de calcul de chaque indicateur. En dehors de la définition et de la méthode de calcul, elle indique également :

- Le nom de l'indicateur et son abréviation
- Le code d'activité
- Le code indicateur
- La périodicité de l'indicateur
- L'objectif visé par son suivi
- La loi de composition de l'indicateur
- Le cheminement de l'information
- Les niveaux d'utilisation
- La source de l'information

Actuellement il existe 99 indicateurs suivis dans le système d'information de gestion, c'est pourquoi, nous ne pouvons pas donner toutes les fiches d'identification d'indicateurs.

L'annexe 1 présente l'ensemble des fiches d'identifications.

2.4 LE SYSTEME D'INFORMATION GENERAL

La SONATEL s'est dotée de moyens informatiques importants pour le traitement des informations collectées.

Au niveau de chaque intervenant du système d'information général (SIG) il existe un logiciel de traitement de données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les différents intervenants du système d'information général sont :

- les correspondants d'indicateurs des agences ;
- les correspondants de la Direction Informatique ;
- les responsables des centres techniques ;
- les responsables du service Analyse de Gestion.

Ces intervenants jouent un rôle très important dans le fonctionnement du SIG.

* Les correspondants d'indicateurs sont chargés de la collecte, grâce au logiciel Girafe, de tous les indicateurs au niveau des Agences.

* Toutes les données financières sont gérées par le logiciel ANAEL

* Grâce au logiciel AS 400 les correspondants de la Direction Informatique collectent toutes les données sur les facturations, les trafics départ, les recouvrements

*Les rapports techniques sont acheminés vers le SAG par les responsables du Centre Technique.

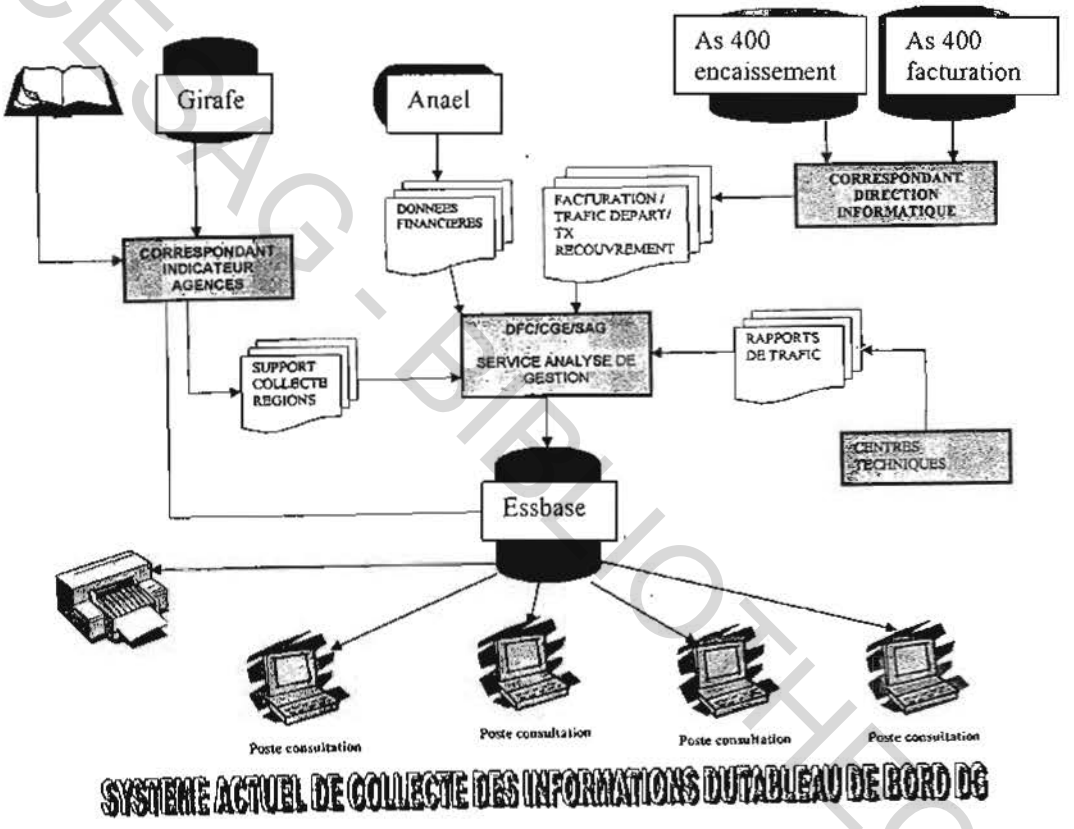
Au niveau du SAG, il existe un logiciel ESSBASE à fonctionnalité multiple qui recueille toutes les données des différents intervenants du SIG. Il met à jour la banque de données et sort le TB du Directeur Général.

Le système de collecte des informations s'illustre par le diagramme de la page suivante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<u>Figure No 3</u> : diagramme de circulation de l'information

La fiabilité du SIG donne une image réelle de l'entreprise et favorise la mesure de la performance



source : SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Avec la privatisation, la SONATEL a rompu avec une gestion étatique caractérisée par un manque de motivation. Désormais dans l'entreprise on parle de partenaire. En effet, le capital étant ouvert à l'ensemble du personnel, l'avenir de la société est devenue l'affaire de tout les sonateliens.

Pour mieux apprécier la contribution des partenaires, chaque année la direction fait la répartition des objectifs à atteindre au niveau des directions opérationnelles. Ainsi chaque direction a un certain nombre d'indicateurs à suivre régulièrement pour réaliser ses objectifs. Ces indicateurs font l'objet d'une analyse comparée au TB du DG, chaque fin du mois, afin de mesurer la performance de la gestion financière, commerciale et technique

3-1 PERFORMANCE FINANCIERE

Les principaux indicateurs financiers suivis par la SONATEL sont le chiffre d'affaires (CA), l'excèdent brut d'exploitation (EBE), le résultat d'exploitation (RE).

La SONATEL est une entreprise de prestations de services. L'essentiel de ses activités tourne autour de la facturation des produits (téléphones, etc…) vendus aux clients. Le chiffre d'affaires est donc un indicateur important ; c'est le produit issu de la facturation au titre des services de télécommunication. L'excédent brut d'exploitation est un agrégat qui permet d'apprécier la richesse dégagée par l'entreprise indépendamment des charges du personnel. C'est un indicateur qui renseigne donc sur la capacité de l'entreprise à produire de la richesse.

Le résultat d'exploitation s'obtient par simple calcul.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau No 4 : caractéristiques des indicateurs financiers

Indicateurs	Définition	Objectifs de l'indicateur	Périodicité	Loi de Composition	Méthode de calcul (en nets)	Résultats
Chiffre d'affaires (CA)	Pour une période donnée, cet indicateur représente le montant des produits issus des prestations de services. Il s'agit de la facturation au titre des services de télécommunication fourni par la société	- Suivre l'évolution du CA réalisé - Analyser les niveaux de réalisation des composantes du CA, et les écarts par rapport aux prévisions	Trimestrielle	To, Tx et télégraphes, liaisons spécialisées, téléphonies maritimes, balance de trafic autres produits d'exploitation télécoms	Total produits d'exploitation télécoms	
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	Pour une période donnée, cet indicateur représente le montant total dégagé au titre de la VA moins les Frais du personnel C'est donc le résultat avant toute politique d'investissement (amortissement) et de financement(RF)	Permettre de suivre la capacité d'autofinancement avant impôts des AO	Trimestrielle	- Valeur Ajoutée (VA) - Frais du Personnel(FP)	EBE= VAnet - FP	
Résultat d'Exploitation (RESULTEXP)	Pour une période donnée, cet indicateur représente la somme algébrique de l'EBE après déduction des amortissements et rajout des reprises d'amortissements	Suivre le RF dégagé par l'exploitation de la société	Trimestrielle	EBE Dotation aux Amortissements (DAMT) Reprises sur Amortissement (RAMT)	RESULT EXPL= EBE +RAMT - DAMT	

Source : dictionnaire des indicateurs de performance de la SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau No 5 : les principaux indicateurs financiers de la SONATEL

	Les indicateurs financiers (en millions de f c f a)													
indicateurs	Sept98	Oct98	Nov98	Déc98	Jan99	Fév99	Mar99	Avr99	Mai99	Juin99	Juil99	Aou99	Sept99	OBJ
CA (mensuel)	6307	8472	7417	10939	8087	6253	8509	9757	6066	10672	7532	7680	7837	
Cumul depuis le 1er Janv98	67251	76268	83683	91377	8087	14340	22848	32605	38672	49344	56876	64556	72393	98662
EBE (mensuel)	5586	6325	4113	5448	5599	4202	6956	7549	3551	6977	1645	7944	5837	65249
Cumul depuis le 1er Janv98	46846	55196	59016	62732	5599	9801	16757	24306	27857	34834	36479	44423	.50260	
BE (mensuel)	4592	4042	2131	4975	3677	2279	6354	6305	1222	4841	2397	5120	4056	46717
Cumul depuis le 1er Janv98	36671	31140	33272	47819	3677	5956	12310	18615	19837	24679	27076	32196	36252	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cette santé financière de la SONATEL est, essentiellement, expliquée par :

- Une augmentation du chiffre d'affaires du trafic (National et International) facturé
- Une augmentation du chiffre d'affaires du réseau mobile GSM-ALIZE
- Une augmentation du chiffre d'affaires abonnement téléphone consécutif à la forte croissance du parc.

Des efforts sont encore à faire pour atteindre les différents objectifs (CA, EBE, BE).

Avec l'ouverture de la concurrence, seuls la fidélisation des clients et l'amélioration des prestations de services (Processus Interne) peuvent assurer une amélioration des résultats financiers

3.2 PERFORMANCE DE L'AXE CLIENT

La SONATEL a toujours placé le client au centre de ses activités ; c'est ainsi qu'une politique agressive d'amélioration de services est menée vers eux. Le plan stratégique 1997-2001 de la SONATEL a défini les bases d'une nouvelle stratégie et d'une nouvelle dynamique. Il s'articule autour de plusieurs axes :

- Démarrage du plan d'équipement 1998-2001

Il représente le projet d'équipement en infrastructures d'abonnés le plus important mis en chantier par la SONATEL depuis sa création (atteindre un parc de 200000 lignes en l'an 2000)

Il permettra de résoudre les problèmes générés par les demandes non satisfaites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- De nouvelles offres sur le mobile :

- Lancement de la carte prépayée pour le mobile. Cela évite les contraintes de facture et d'abonnement mensuel à payer par le client.

- Mise en service du Roaming International "option monde ".

Avec la mise en place de ce service, la SONATEL offre à ses clients la possibilité de recevoir et d'émettre des appels sans changer de numéros et sans démarche spécifique auprès d'un opérateur étranger.

- Démarrage du Plan Qualité Global (PQG)

Lancé en 1998, le Plan Qualité Global devra instaurer les bases d'une culture qualité à la SONATEL. Il vise à faire de la SONATEL une entreprise tournée entièrement vers la satisfaction du client pour qu'à l'horizon 2000, elle devienne le meilleur opérateur ouest -africain et la première entreprise sénégalaise. Il s'appuie sur trois axes majeurs :

- La satisfaction du client fondée sur une écoute permanente
- La satisfaction des collaborateurs à travers l'écoute du personnel, sa responsabilisation et un management favorisant la délégation et l'initiative.
- La performance à travers l'intégration systématique des volets qualité- coût-délais.

Pour la mise en œuvre de ce plan, la SONATEL a réaménagé son organisation : la Direction de l'Audit et du Plan d'Entreprise est devenue la Direction de la Qualité et de l'Audit. Des structures de suivi et d'orientation ont été également créées.

Avec le PQG, la SONATEL s'achemine vers son ambition de devenir une entreprise de services exemplaire, au service du client, pour la satisfaction de la clientèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Le réaménagement des tarifs

Dans le cadre du rééquilibrage tarifaire, les réajustements suivants ont été apportés

- Baisse des tarifs internationaux de 15,5% en moyenne ;
- Baisse du tarif national de 12,44% ;
- Hausse de l'abonnement de 4,24%.

- Réorganisation de la Direction Commerciale

Pour concrétiser le contrat collectif TASC (Tous Au Service du Client), la Direction Commerciale a été réorganisée afin de rapprocher les structures de la SONATEL des clients (Clients Grand Comptes et Clients Grand Public), d'améliorer la coordination et la qualité du service. Celle-ci à consister essentiellement au regroupement des structures opérationnelles et orientées clients(Agences Commerciales) dans la Direction Commerciale.

Ces Agences permettent d'assurer la couverture commerciale sur le territoire national.

L'Agence des clients grands comptes permet une gestion personnalisée de ces derniers qui ont généralement des besoins spécifiques par rapport à ceux des clients résidentiels ou grand public.

3-3 PERFORMANCE DU PROCESSUS INTERNE

D'une manière générale, des efforts considérables ont été consentis par la SONATEL en vue d'atteindre les objectifs assignés dans le respect des clauses du cahier des charges.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D'ailleurs au 31 décembre 1997, date de la première évaluation, toutes les tendances enregistrées sont positives et favorables et à l'atteinte des objectifs à l'an 2000 ; certains objectifs sont même déjà atteints.

Toutefois, pour la plupart des indicateurs, des efforts sont nécessaires pour le maintien voire l'amélioration des tendances actuelles.

3-3-1 Qualité de service commercial

La qualité du service commercial se traduit par les facteurs suivants.

- Délai moyen de raccordement (DMR) :

Il est passé de 11 mois en avril 1996 à 9,66 mois en décembre 1997, soit une baisse de 12,18%. Les efforts vers l'atteinte de l'objectif ont continué en décembre 1998. En effet de 9,66 mois il est passé à 8,30 mois Des efforts doivent être faits en vue d'atteindre l'objectif de 4 mois.

- Délai moyen de raccordement à DAKAR :

L'évolution est positive de 28%, avec un délai qui passe de 7 à 5,46 mois dans un premier temps et de 5,46 à 4,14 dans un second temps soit une évolution de 69% ces deux années. Mais pour atteindre l'objectif, il faudra faire plus d'effort en vue d'améliorer la tendance actuelle.

L'objectif à l'an 2000 pour Dakar est de 2 mois.

- Pourcentage d'exécution en moins de 10 jours (PEX10) :

L'objectif aussi bien pour le PEX10 National que le PEX10 DAKAR est de 99%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Avec des réalisations respectives de 80,32% (National) et 81,25% (DAKAR), nous enregistrons une tendance favorable par rapport à la situation d'avril 1996, (hausses respectives de 21,62% et 24,16%).

Cette tendance a connu une amélioration puisqu'elle est maintenant à 86,29% (National) et 85,47% (Dakar).

L'objectif de 99%, d'ici l'an 2000, n'est pas impossible si les efforts sont soutenus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau No 6 : performance du service commercial:

Indicateurs	situation au 30-04-96	Réalisation au 31/12/97	Réalisation au 31/12/98	Réalisation au° 30/ 6/ 1999	objectif a l'an 2000	écart en % par rapport à l'objectif	observations
Délai moyen de raccordement	11 mois	9,6 mois	7,79 mois	8,30 mois	4 mois	-52%	Tendances positives mais on est encore loin de l'objectif
Délai moyen de raccordement à DAKAR	7 mois	5,46 mois	4,14	4,57 mois	2 mois	-56%	Tendance peu favorable, mais l'objectif pourrait être atteint avec plus d'efforts
PEX 10	66%	80,32%	85,28%	86,29%	99%	-13%	Croissance de 29,21% déjà enregistré. Bonne tendance; l'objectif peut être atteint
PEX 10 DAKAR	66%	81,95	83,64%	85,47%	99%	-14%	Croissance de 29,5% déjà enregistrée; la tendance est aussi bonne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.2 Qualité de Service Technique

- Taux d'efficacité des appels en local (effiloc) : L'indicateur est passé de 62,21% en décembre 1997 à 64,80% en juin 1999 soit une hausse de 4,16%. L'objectif à l'an 2000 qui est de 62% est déjà atteinte.

- Taux d'efficacité en interurbain (effiu) : là par contre, nous avons un réalisé de 54,82% seulement au 6 juin 1999 sur un objectif de 57% pour l'an 2000. La tendance est cependant assez bonne car l'indicateur est passé de 48% à 52% entre avril 1996 et décembre 1997 soit une hausse de 10% et de 52% à 54,72% entre décembre 1997 et juin 1999 soit une amélioration de 5%. L'objectif peut être atteint.

- Taux de signalisation des dérangements (TXSI) : Pour cet indicateur, les résultats obtenus sont excellents avec un réalisé de 26,5% en décembre 1997 contre 39% en avril 1996 soit une baisse positive de 24% cette baisse s'est améliorée pour passer de 26,53% en décembre 1997 à 23,36% d'abord en décembre 1998 et ensuite à 23,88% en juin 1999

L'objectif à l'an 2000 qui est fixé à 30% (maximum) est déjà largement atteint.

- Vitesse de relève de dérangement en 2 et 8 jours : nous enregistrons une bonne tendance pour les deux indicateurs.

Entre avril 96 et décembre 97, la VR2 est passée de 82% à 84,95% et la VR8 de 97,5% à 98,75%. Soit des progressions respectives de 3,59%et 1,28% Ces progressions ont continué et sont passées pour la VR2 de 84,95% à 90,63% et pour la VR8 de 98,75% à 99,26%.du 31 décembre 97 au 30 juin 1999.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objectif de 90% en VR2 est atteint. Pour la VR8, l'objectif de 99% est atteint.

Si la tendance se maintient l'objectif de 90% en VR2 peut être atteint avant l'an 2000.

Pour la VR8 l'objectif de 99% est presque atteint.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau No 7 : performance du service technique

Indicateurs	Situation au 30/04/96	Réalisation au 31/12/97	Réalisation ° au 31/12/98	Réalisation °au 30/6/1999	Objectif a l'an 2000	Ecart en % par rapport a l'objectif	Observations
Taux d'efficacité des appels en local	58%	62,21%	64,80%	64,19%	62%	+3,5%	Objectif déjà atteint
Taux d'efficacité en interurbain	48%	52,89%	54,82%	54,72%	57%	-3,8%	Ecart négatif, mais tendance positive avec une hausse de 14% par rapport en avril 96
Taux signalisation des dérangements	39%	26,53%	23,36%	23,88%	30%	25,62%	Objectif déjà atteint
Vitesse de relève en 8j (VR8)	97,5%	98,75%	99,49%	99,26%	99%	+0,26%	Objectif déjà atteint
Parc téléphonique		122844 dont 6942 mobiles	161659 dont 22110 mobiles	192994 dont 37740 mobiles	200000	7006	Objectif presque atteint

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.3.3 Objectifs concernant le service téléphonique fixe

Le service du téléphone fixe est presque accessible en tout point de territoire national, par l'intermédiaire des cabines publiques, des télé centres ou des point phones.

A la date du 31 décembre 1997, 485 villages ont été raccordés pour un objectif de 670 à l'an 2000. La SONATEL prévoit en outre l'équipement de tous les chefs lieux de communauté rurale d'ici fin 1999 alors que cet objectif est fixé pour l'an 2000.

Pour la téléphonie publique, la SONATEL compte à la date du 31 décembre 1997, 8960 lignes de télé centres privés et quelques 435 cabines publiques, soit un total de 9395 lignes pour une population estimée à 9 Millions d'habitants. Ce qui donne en moyenne 1,04 ligne pour 1000 habitants.

L 'objectif d'une ligne pour 1000 habitants assigné dans le cahier de charge est donc actuellement atteint.

Pour ce qui est du Parc téléphonique, il se chiffre au 31 décembre 1997 à 122844 LP (dont 6942 abonnés mobiles), pour un objectif de 200000LP à l'an 2000.

La tendance est bonne, et avec les projets d'extension et de des saturation du réseau, le réseau pilote BLR (technique de desserte sans fil) en cours, cet objectif peut être raisonnablement atteint dans 3 ans.

La nouvelle organisation de la SONATEL tient en trois points : le réseau (la technique), le client et le soutien (processus interne)

L'évaluation de la performance de ces trois axes devrait inclure celle de l'environnement de l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

4-1 ANALYSE DES RESULTATS

L'analyse des résultats portera sur les points suivants :

- La SONATEL en chiffres
- La situation des salariés
- L'insuffisance des indicateurs de performance
- Le tableau de bord.
- Le département de contrôle de gestion

4-1-1 LA SONATEL EN CHIFFRES

Avec la privatisation, la SONATEL a connu un essor important. Son entrée en bourse le traduit si bien puisqu'en 1998 le titre SONATEL était le plus recherché à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan. Sa santé financière se traduit par un chiffre d'affaires qui ne cesse de croître. En effet en 1998, il était de 90,7 milliards soit une croissance de 13,2% par rapport à 1997. Pendant les cinq dernières années, il a augmenté de 12% en moyenne.

Son bénéfice net après impôt en 1998 était de 36,24 milliards soit 40% du chiffre d'affaires. Il est en croissance moyenne durant les cinq dernières années. Le résultat d'exploitation (47,66 milliards) représente 53% du chiffre d'affaires en 1998.

Le bénéfice net par action est de 3624,6 FCFA soit plus de 15% du cours de l'action au 31 décembre 1998.

Cette entreprise, très rentable, cache malheureusement un certain nombre de malaise au niveau de son personnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-1-2 SITUATION DES SALARIES

Les multiples revendications salariales (menace de grève en novembre 1999 pour une augmentation de salaire de 40%) montrent que le bénéfice est inégalement réparti. En effet, cette croissance semble se faire au détriment du personnel qui se plaint des écarts de salaires entre les différentes couches, des conditions, de travail, sociales, etc.

Il faut dire que la SONATEL a tendance à privilégier la performance financière à court terme par conséquent, cela empêche souvent l'entreprise d'investir durablement dans le développement du potentiel des salariés, des systèmes et des processus organisationnels. Les dépenses engagées à ce titre sont traitées comme des charges fixes, de sorte que leur réduction est un moyen facile d'améliorer le bénéfice à court terme.

4-1-3 INSUFFISANCE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Avec les progrès de la technologie, certains indicateurs sont devenus caducs; de même que certaines normes de l'Union International de Télécommunication (UIT). Par exemple le délai de réponse des opératrices qui se faisait avant par décrochage du disque se fait maintenant par écoute directe de l'opératrice. En outre certains objectifs sont atteints en l'espace de quelques jours de suivis.

Pour mieux apprécier la réaction du personnel face aux systèmes de mesure de la performance, la valeur ajoutée contributive du personnel est un indicateur important. En effet, c'est un agrégat qui permet d'apprécier l'apport des salariés à la richesse de l'entreprise.

Les indicateurs de performance relatifs à la clientèle et à la concurrence sont en train d'être mis en place. Les premiers résultats vont apparaître bientôt et cela permettra de faire des ajustements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-1-4 LE TABLEAU DE BORD

Il faut revoir la conception du TB du DG. En effet, tel qu'il est conçu, il ne permet pas d'avoir une vue analytique de l'entreprise.

Tout le TB est consacré aux indicateurs techniques, commerciales et financiers. C'est vrai que les derniers permettent d'apprécier les conséquences économiques des actions déjà entreprises, mais ils ne permettent pas d'avoir une idée de la réaction de la clientèle face aux différents produits de l'entreprise, de la motivation des employés, de nouvelles parts de marché; etc.

4.1.5 LE DEPARTEMENT DE CONTROLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est considéré à l'heure actuelle comme un système d'information, captant et traitant en permanence des informations passées et présentes pour la performance de l'activités de l'entreprise. En d'autres termes c'est un système d'information et de pilotage permanent sur l'ensemble du système. Pour mieux remplir sa mission, il faut qu'il soit indépendant dans le traitement de l'information.

Dans le cas de la SONATEL, logé le département de contrôle de gestion à la DFC ne peut pas lui permettre d'atteindre pleinement ses objectifs.

Aucun travail de proximité n'est fait par les contrôleurs de gestion au près des agences régionales pour l'analyse des écarts constatés entre les objectifs à atteindre et les résultats. Or il est nécessaire pour l'amélioration des résultats qu'ils soient sur le terrain pour expliquer les objectifs visés, apporter des corrections et surtout actualiser certains indicateurs de performance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4-2 RECOMMANDATIONS

Les recommandations porteront sur les points suivants :

- Politique de gestion du personnel
- Politique de gestion de la clientèle et de la concurrence
- Recherche sur les produits futurs.
- Conception d'un tableau de bord équilibré.

4-2-1 POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL

L'accent doit être mis sur le développement des indicateurs relatifs aux ressources humaines.

Par exemple, la SONATEL étant une entreprise qui utilise la technologie de pointe, il devrait exister des clignotants qui permettent de suivre le taux de formation de son personnel aux nouvelles technologies ; sinon elle se retrouvera très vite dépassée.

Nous proposons une politique de gestion du personnel avec une liste de clignotants permettant de l'évaluer :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau No 8 : politique de gestion du personnel

Politique du personnel	Domaine des choix stratégiques	Exemples de clignotants de mesure
Politique salariale et sociale	-Niveau des salaires -Avantages sociaux -Evolution de la masse salariale -Augmentation de salaires :	-Enquêtes de salaires et positionnement de l'entreprise -% du chiffre d'affaires -% des coûts de l'entreprise
Valorisation sociale des salaires	-Effectifs -Gestion des carrières -Recrutement -Formation -Condition de travail -Licenciements	-Niveau par catégorie -Anciennetés par catégorie -Age moyen par catégorie -Nombre de promotions internes -% de postes pourvus par l'intérieur Nombre de départs regrettés -Satisfaction des nouveaux entrants -Satisfaction des hiérarchiques -Coût moyen d'un recrutement -Budget (% du chiffre d'affaire) -Taux de formation aux technologies de pointes -Accroissement de la productivité mesuré -Appréciation des salariés -Aménagement du temps de travail (temps moyen travaillé) -Budgets consacrés aux améliorations (% du CA) -Investissement consacré aux équipements sociaux -Nombre
Climat et comportement sociaux	-Climat social -Conflits sociaux -Absentéisme -Turnover	-Nombre de demandes de mutations Nombre de journées non travaillées -Taux -Taux

Nous pensons qu'il est important que la SONATEL récompense les équipes qui atteignent leurs objectifs afin de les motiver davantage au travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour éviter de tomber dans une autosatisfaction, la SONATEL doit mettre en place un système d'évaluations comparatives avec les entreprises du même secteur et surtout de la même sous région comme par exemple COTE D'IVOIRE - TELECOM.

4-2-2 POLITIQUE DE GESTION DE LA CLIENTELE ET DE LA CONCURRENCE

Malgré les améliorations que la SONATEL a pu apporter, il faut dire que les clients ne perçoivent pas encore de changement sur le terrain (précision faite par le DG lors de son discours de présentation du rapport annuel 1998).

Nous pensons qu'une politique de proximité en direction des clients doit être menée. Nous proposons cinq (5) axes :

- Assurer le marketing ;
- Développer et assurer les ventes ;
- Commande –Livraison ;
- Assurer le service après vente ;
- Facturation -Recouvrement des services .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Assurer le marketing**

Tableau No 9 : politique de marketing

Politique à mener	Actions
Réaliser les études marketing	- Réaliser des études et enquêtes sur la satisfaction des besoins et motivation de la clientèle. - Réaliser les études tarifaires et élaborer la tarification des produits et services

- **Développer et assurer les ventes**

Tableau No 10 : politique de vente

Politique à mener	Actions
Assurer la promotion des ventes	Participer aux foires, salons et expositions
Assurer les ventes	Gérer le stock de vente et approvisionner les revendeurs (exemple de la carte Diamono)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Commande -Livraison

Tableau No 11 : politique de commande livraison

Politique à mener	Actions
Traitement de la demande clientèle	Accueil, prise en compte et suivi de la demande de produit et service
Réaliser les études -abonnées	Réaliser les études sur les abonnés sur tout le territoire
Construction -abonnées	Installer et gérer les publiphones et cabines publiques

- **Assurer le service après vente**

Tableau No 12 : politique du service après vente

Politique à mener	Actions
Traiter les signalisations sur les produits et services	Accueil du client et prise en compte du dérangement. Pour cela faire des essaies, orienter et suivre les dérangements
Traiter les réclamations écrites et verbales des clients	Réaliser des enquêtes techniques suite à des réclamations

- **Facturation- Recouvrement des services**

Tableau No 13 : politique de facturation

Politique à mener	Actions
Facturer les prestations aux clients	Faire des facilités de paiement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les premiers résultats de part de marché glané par les concurrents vont bientôt être publiés. En attendant ces résultats, nous pensons que l'accent devrait être mis sur :

- l'amélioration des prix par rapport aux concurrents ;
- L'innovation ;
- la qualité du service ;
- des facilités de paiement pour attirer les clients.

4-2-3 RECHERCHE SUR LES PRODUITS DU FUTUR

Du fait de l'évolution de la technologie, des besoins des clients et des initiatives de la concurrence, la SONATEL doit entreprendre des recherches pour offrir à ses clients des produits et services nouveaux ou améliorés; comme par exemple :

- Les cartes virtuelles pour que l'abonné puisse établir des appels à partir de n'importe quel poste téléphonique et d'imputer l'appel à un compte bancaire
- Les services de télécommunications universelles (pour acheminer tous les appels adressés au numéro personnel de l'abonné vers le dernier poste où il a été localisé).

4.2.4 CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD EQUILIBRE

Dans le contexte de la mondialisation, nous recommandons à la Direction d'opter pour un TB équilibré. En effet il permet de traduire la stratégie en objectifs et en mesures selon les quatre perspectives suivantes :

❶ Financière ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

❷ Client ;

❸ Processus interne ;

❹ Apprentissage et croissance.

Les quatre perspectives de ce TB permettent un équilibre entre les objectifs à court et long termes, entre les résultats escomptés et la performance réalisée, entre des mesures objectives et subjectives.

Il permet en outre d'avoir un enchaînement entre les relations de cause à effet.

Il fournit un cadre, un langage pour communiquer la mission et la stratégie. Il utilise la mesure pour informer les employés des facteurs de succès présent et futur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

D'un régime de monopole réglementé, les entreprises de télécommunications (dans leur grande majorité) en générale, la Société Nationale de Télécommunication (SONATEL) en particulier, sont passées à un univers caractérisé par la concurrence. Cette mutation opérée est lourde de conséquences. La concurrence s'est exacerbée (mondialisation), les marges de communications internationales se sont réduites. Les politiques commerciales se sont affinées et tournées vers la satisfaction des clients, les coûts de gestion sont de mieux en mieux contrôlés.

Face à cette mutation, la survie de ces entreprises et leur développement passent désormais par la recherche d'une compétitivité suffisante, le développement et la mise en œuvre de stratégie qui nécessite un redéploiement des ressources et la mise en place d'un contrôle de gestion efficace tourné vers la mesure de la performance. En effet, dans ce contexte en évolution rapide, l'évaluation de la performance prend alors tout son sens.

A la fois parce que le sujet des indicateurs de performance est d'actualité et parce que les facteurs qui déterminent la réussite à long terme des entreprises varient dans chaque cas, il est impossible de présenter un guide des indicateurs de performance qui convienne à tous les types d'entreprises. Il ressort de tout ceci que chaque entreprise doit élaborer elle-même un ensemble d'indicateurs de performance adapté à ses besoins.

L'attention des managers doit être attirée aussi sur les relations de cause à effet qui existent entre les indicateurs financiers (qui sont restés longtemps l'apanage des gestionnaires) et les nouveaux indicateurs de performance

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous espérons que ce travail éclairera bon nombre de managers et qu'ils cesseront de voir l'évaluation de la performance comme un contrôle policier ou comme un moyen d'assujettissement, mais plutôt comme un instrument efficace d'aide à la décision.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1) A. Saucier,1994 :Les indicateurs et la gestion par les résultats, Collection méthodologie et instrumentation .

2) ABRAMSON, Robert & Walter. Halset ; 1983 : Comment améliorer les performances de l'entreprise : introduction à la méthode ASP, Bureau International du Travail, Genève

3) BOISVERT, Hugues,1995 : La Comptabilité de Management- Coûts; Edition du Renouveau Pédagogique, Québec

4) HELLNEGEL, Slocum, Woodman, 1989 :Management des Organisations, les Editions Nouveaux Horizons, Paris

5) HOWELL, Robert A., 1994 : Politique de Comptabilité de Management N° 31- L'élaboration d'indicateurs de rendement complets, la Société des Comptables en Management du Canada,Ontario

6) HOWELL, Robert A., 1995 : La création de valeur pour l'actionnaire, la Société des Comptables en Management du Canada, Ontario

7) KAPLAN, Robert S. & David P. Norton, 1998 : le Tableau de Bord Prospectif-pilotage stratégique : les 4 axes du succès, les Editions d'Organisation, Jouve Paris

8) KEISER, Anne-Marie, 1998 : Gestion Financière, Edition ESKA, Paris

9) M. Lebas, 1995 : Revue française de comptabilité

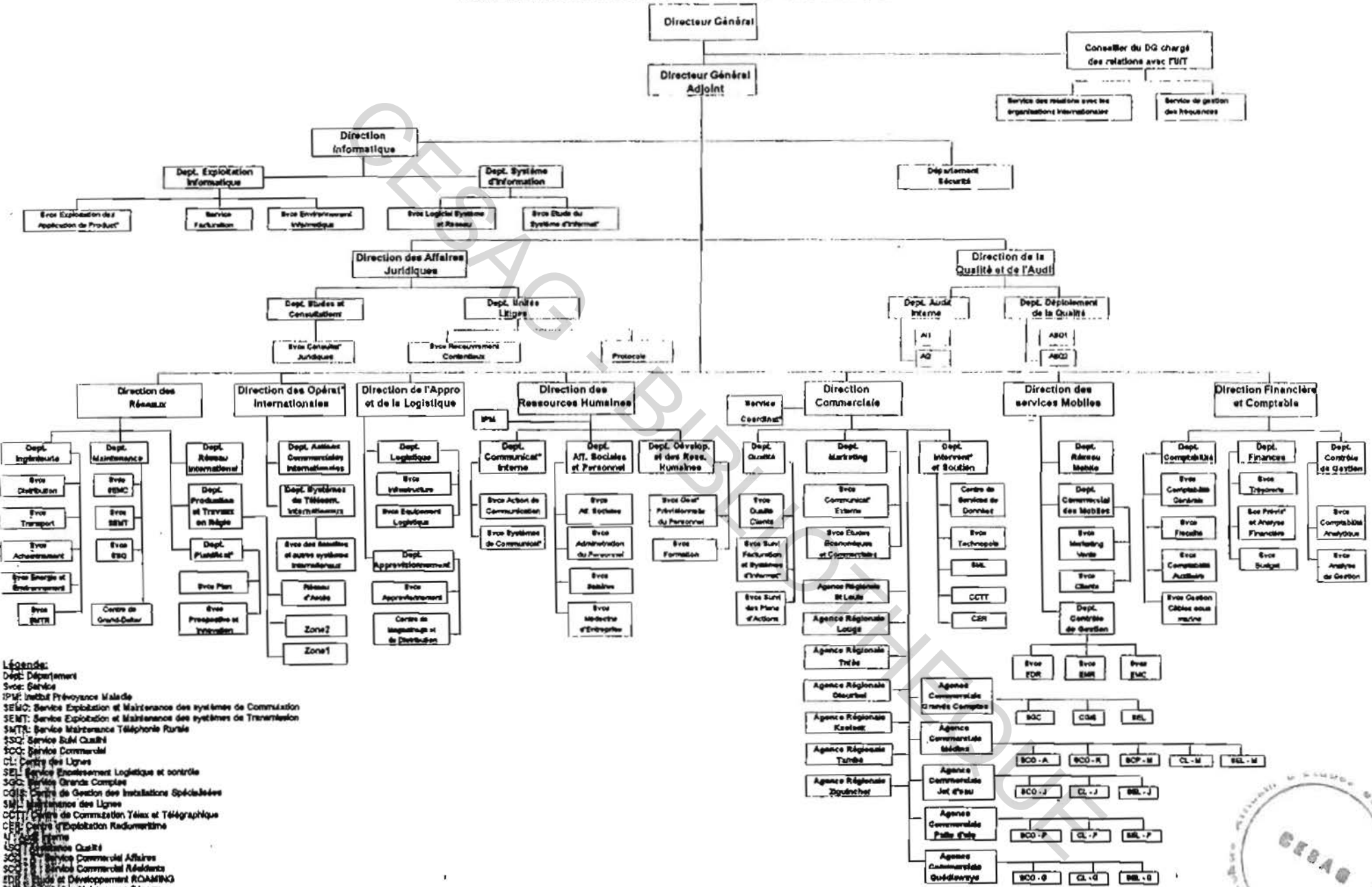
10) R. Reix, 1990 : L'informatique appliquée à la gestion, Edition Foucher

11) VOYER, Pierre, 1999 : Tableau de Bord de Gestion et indicateurs de performance, 2e Edition Presses de l'université du Québec, Québec

12) Rapport Annuel 1998 - SONATEL

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ORGANIGRAMME DE LA SONATEL



Légende:
Dept: Département
Svce: Service
IPM: Institut Prévoyance Maladie
SEMC: Service Exploitation et Maintenance des systèmes de Commutation
SEMT: Service Exploitation et Maintenance des systèmes de Transmission
SMTR: Service Maintenance Téléphonie Rurale
SSQ: Service Suivi Qualité
SCO: Service Commercial
CL: Centre des Lignes
SEL: Service Engagement Logistique et contrôle
SGC: Service Grands Comptes
CGIS: Centre de Gestion des Installations Spécialisées
SML: Maintenance des Lignes
CCTT: Centre de Commutation Téléx et Télégraphique
CER: Centre d'Exploitation Radiomaritime
AI: Audit Interne
AQ: Assistance Qualité
SCO - A: Service Commercial Affaires
SCO - R: Service Commercial Résidents
SCP - M: Etude et Développement ROAMING
SEL - M: Exploitation Maintenance Réseau
SEL - G: Exploitation Maintenance Commutation

CEAG "BIBLIOTHEQUE"

CEBAG