



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 5  
(2011-2012)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

***LE PILOTAGE MULTIDIMENSIONNEL DE LA PERFORMANCE :***

**CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD EQUILIBRE**

**A LA SENELEC**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Mlle Brigitte Axelle GUERET-SESE-NYAMBAKIA**

**M. Hugues Oscar LOKOSSOU**

**Contrôleur de Gestion**

**Enseignant associé au CESAG**

**Octobre 2012**

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à toute ma famille, en particulier à Monsieur Henri-Joseph GUERET pour son soutien sans faille et ses encouragements permanents tout au long de ces années d'études.

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui ont directement ou indirectement contribué à la réalisation de ce travail, particulièrement:

- \* à Madame DIALLO Safiétou qui, a suivi ce travail depuis le début et par nos nombreuses discussions, m'a permis d'affiner et de consolider mes recherches, m'a encouragé et guidé dans la rédaction de ce mémoire ;
- \* à Monsieur LOKOSSOU Hugues Oscar qui, grâce à ses conseils, ses suggestions, ses nombreuses qualités professionnelles et intellectuelles, a pu me conduire jusqu'à ce rapport malgré ses multiples occupations ;
- \* à Madame SYLLA Aminata qui, grâce à sa riche expérience, sa disponibilité et son aide, a pu me guider à la réalisation de ce travail;
- \* au Corps administratif de l'ISBCF pour leur disponibilité et leur dévouement aux étudiants de leur institut ;
- \* au Corps professoral du CESAG qui n'a ménagé aucun effort pour me donner une formation de qualité;
- \* à tout le personnel de la SENELEC pour l'accueil chaleureux, la franche collaboration tout au long du stage ;
- \* à tous mes parents, amis (es) et connaissances qui, de près ou de loin, m'ont soutenu tout au long de mon cursus scolaire.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>ANSD</b>	: Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie
<b>ASER</b>	: Agence Sénégalaise de l'Electrification Rurale
<b>BCG</b>	: Boston Consulting Group
<b>BFRE</b>	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>BOO</b>	: Build Own Operate
<b>BST</b>	: Banque Sénégal-Tunisienne
<b>CA</b>	: Chiffre d'Affaires
<b>CFAO</b>	: Comptoir Français en Afrique de l'Ouest
<b>CICES</b>	: Centre International de Commerce et d'Echange du Sénégal
<b>CPC</b>	: Compte des Produits et Charges
<b>CPU</b>	: Coût de Production Unitaires
<b>CRSE</b>	: Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité
<b>DAS</b>	: Domaines d'Activités Stratégiques
<b>EBE</b>	: Excédent Brut d'Exploitation
<b>GMAO</b>	: Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
<b>GTI</b>	: Greenwich Turbine Inc
<b>GWH</b>	: GigaWattHeure
<b>ISGO</b>	: Institut Supérieur de Gestion de Ouahigouya
<b>K'WH</b>	: KiloWattHeure
<b>MW</b>	: MégaWatt
<b>FIMS</b>	: Profit Impact of Market Strategy
<b>ROE</b>	: Return On Equity

<b>SAR</b>	: Société Africaine de Raffinage
<b>SCM</b>	: Supply Chain Management
<b>SENELEC</b>	: Société Nationale d'Electricité du Sénégal
<b>SID</b>	: Système d'Information Décisionnel
<b>SIE</b>	: Système d'information Energétique
<b>SWOT</b>	: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats
<b>TB</b>	: Tableau de Bord
<b>TBE</b>	: Tableau de Bord Equilibré
<b>TQM</b>	: Total Quality Management
<b>VA</b>	: Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche d'une mesure de la performance.....	9
Figure 2 : Représentation pyramide de l'organisation.....	12
Figure 3 : Quatre axes du TBE.....	16
Figure 4 : Indicateurs clés de l'axe « client ».....	17
Figure 5 : Axe « processus internes ».....	18
Figure 6: Gestion stratégique par le TBE : quatre processus.....	22
Figure 7: Structure simplifiée d'une carte stratégique.....	30
Figure 8 : Modèle d'analyse.....	43
Figure 9 : Analyse PESTEL .....	62
Figure 10 : Axes du plan stratégique.....	65
Figure 11 : Plan stratégique de la SENELEC .....	67
Figure 12 : Elaboration de la carte stratégique : axe « financier ».....	69
Figure 13 : Elaboration de la carte stratégique : proposition de valeur.....	70
Figure 14: Elaboration de la carte stratégique : axe « processus interne ».....	71
Figure 15: Elaboration de la carte stratégique : axe apprentissage ».....	71
Figure 16: Carte stratégique de la SENELEC.....	72
Figure 17: Carte stratégique simplifiée de la SENELEC.....	73

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Démarche de la conception du TB.....	24
Tableau 2 : Démarche de synthèse pour la conception du TB de la SENELEC.....	25
Tableau 3 : Classification des objectifs et des indicateurs.....	33
Tableau 4 : Opportunités et menaces de la SENELEC.....	59
Tableau 5 : Forces et faiblesses de la SENELEC.....	61
Tableau 6 : Axe « financier » du TBE .....	84
Tableau 7 : Axe « client » du TBE.....	85
Tableau 8 : Axe « processus interne » du TBE.....	88
Tableau 9: Axe « apprentissage » du TBE.....	90
Tableau 10: Tableau de Bord Equilibré de la SENELEC.....	91

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien.....	99
Annexe 2: Organigramme de la SENELEC.....	100
Annexe 3: Organigramme du département de l'audit et du contrôle de gestion.....	101
Annexe 4: Questionnaire à la clientèle.....	102
Annexe 5: Questionnaire au personnel de la SENELEC.....	104
Annexe 6: Glossaire.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	
CHAPITRE 1 : PILOTAGE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA PERFORMANCE.....	5
Introduction.....	5
1.1. Définition de la notion de la performance.....	5
1.2. La performance de l'organisation.....	6
1.3. Mesure de la performance.....	7
1.4. Les outils de pilotage de performance.....	10
Conclusion.....	13
CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD EQUILIBRE.....	14
Introduction.....	14
2.1 Définition du Tableau de Bord Equilibré (TBE).....	14
2.2 Caractéristiques du Tableau de Bord Equilibré.....	15
2.3 Démarche de conception du Tableau de Bord Equilibré.....	23
Conclusion.....	41

<b>CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b> .....	42
<b>Introduction</b> .....	42
3.1 Modèle théorique d'analyse.....	42
3.2 Phase 1 : Diagnostique stratégique.....	44
3.3 Phase 2 : Conception du TBE.....	45
3.4 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantion du TBE.....	46
<b>Conclusion</b> .....	46
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE:</b> .....	
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SENELEC</b> .....	49
<b>Introduction</b> .....	49
4.1 Mission.....	49
4.2 Cadre institutionnel.....	50
4.3 Produits et services.....	50
4.4 Organisation Générale de la SENELEC.....	51
<b>Conclusion</b> .....	56
<b>CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE</b> .....	58
<b>Introduction</b> .....	58
5.1 Etape 1 : Identification de l'environnement de l'entreprise.....	58
5.2 Etape 2 : Analyse de la structure.....	60
5.3 Etape 3 : Analyse PESTEL.....	62
<b>Conclusion</b> .....	62
<b>CHAPITRE 6 : TABLEAU DE BORD EQUILIBRE DE LA SENELEC</b> .....	64
<b>Introduction</b> .....	64
6.1 Etape 4 : Construction du plan stratégique.....	64

6.2. Etape 5 : Construction de la carte stratégique de la SENELEC.....	68
6.3 Etape 6 : Choix des indicateurs stratégiques .....	73
6.4 Etape 7 : Déterminer le design et agencement des indicateurs.....	81
6.5 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantation du TBE.....	93
Conclusion.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	98
ANNEXES.....	99
BIBLIOGRAPHIE .....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les organisations font face aujourd'hui à un environnement économique et institutionnel de plus en plus complexe, turbulent et concurrentiel. Dans un tel contexte, pour atteindre leurs objectifs de survie, de compétitivité et de développement, les entreprises doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. A cet effet, le choix des domaines d'activités stratégiques (DAS) et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise sont des préoccupations majeures. Ainsi, les outils de pilotage stratégique suscitent un intérêt croissant auprès des chercheurs comme des professionnels du management stratégique moderne car, si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre.

En effet, selon l'ANSD (2007), un nombre important de cas d'échecs d'entreprise serait dû non pas à une mauvaise stratégie (formulation) mais à une mauvaise application de la stratégie (déploiement). D'où la critique généralement formulée à l'égard du caractère exagérément financier des outils de gestion (tableaux de bord) classiques. Les leviers de pilotage utilisés par ces derniers ne mettent pas souvent en cohérence la gestion opérationnelle avec la stratégie.

C'est dans ce cadre qu'est apparu le concept de tableau de bord stratégique et plus particulièrement du Tableau de Bord Prospectif ou Tableau de Bord Equilibré ou « Balanced Scorecard », développé par KAPLAN et NORTON en 1992.

Outre la problématique de la mise en oeuvre de la stratégie, cet instrument apporte un éclairage sur les mesures de performance de celle-ci à travers des indicateurs stratégiques. Il permet d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs stratégiques en déployant la vision de l'équipe dirigeante dans chaque département, service et groupe de travail. Il montre ainsi la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

Le secteur énergétique a connu une inflation qui a beaucoup agi sur la qualité du service offert, avec la montée du prix du baril qui évolue crescendo depuis 2004, passant à plus de 120 dollars le baril.

La Société Nationale d'Électricité du Sénégal (SENELEC) est chargée de déployer de grands efforts pour la mesure et l'évaluation de la performance visant à apprécier et à améliorer la chaîne de valeur de ses processus. Elle fournit à ses clients des produits et services à forte

valeur ajoutée même si le niveau des prix reste élevé malgré la libéralisation du secteur et la diminution de la fiscalité notamment pétrolière.

Dans le sous-secteur de l'électricité, les causes sont liées aux centrales de production non fonctionnelles depuis 2004 et qui ont fait que la SENELEC devrait recourir à la location d'outils performants. Elles seraient liées notamment au manque de ressources publiques requises par l'effort d'investissement nécessaire au renouvellement et à la maintenance des installations. Il s'y ajoute la quantité faible d'électricité avec une demande non satisfaite par manque de production insuffisante et du taux d'électrification dû au problème majeur de distribution qui fait que l'énergie n'atteint pas les quartiers.

Pour éviter ces dysfonctionnements et assurer l'équilibre, la SENELEC qui assure le besoin national en énergie, doit éliminer les facteurs d'inefficacité, diminuer le coût d'approvisionnement supporté par les consommateurs et favoriser le financement du développement du secteur de l'énergie. A cet effet, il serait intéressant qu'elle formalise une stratégie claire et pertinente dont la finalité essentielle est de mettre en adéquation ses capacités internes et son organisation avec les impératifs financiers de sa mission sociale et avec les défis de son environnement externe.

La principale question qui guide ce travail de recherche est de savoir si « la SENELEC dispose d'un système de mesure de la performance qui aide ses hauts dirigeants à évaluer l'efficacité de la mise en œuvre de sa stratégie ».

Le présent travail va donc tenter de répondre aux questions suivantes :

- les hauts dirigeants savent-ils quand les éléments importants du plan stratégique atteignent les objectifs, et/ou quand des ajustements s'imposent?
- pourrait-on implanter une démarche du « Tableau de Bord Equilibré » pour le contexte de la SENELEC ?
- le « Tableau de Bord Equilibré » permettrait-il aux dirigeants de mieux piloter la performance de la SENELEC ?

Toutes ces préoccupations pourraient être intégrées et prises en considération dans le cadre d'une véritable démarche de management stratégique, fondée sur le nouveau concept de « Tableau de Bord Equilibré ». Une synthèse de ces questions de recherche permet de

formuler ainsi le thème de ce mémoire, à savoir : « *Le pilotage multidimensionnel de la performance : cas de la conception du Tableau de Bord Equilibré à la SENELEC* ».

L'objectif général est de proposer une démarche de déploiement de la stratégie basée sur l'approche du Tableau de Bord Equilibré. Les objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

- faire une évaluation de la performance à la SENELEC ;
- identifier les préalables nécessaires et la démarche de conduite de changement à adopter pour la réussite de la conception du « Tableau de Bord Equilibré » au sein de la SENELEC ;
- proposer une démarche de mise en place d'un système de suivi des performances basé sur le Tableau de Bord Equilibré.

Ce mémoire dégage les intérêts suivants par rapport aux objectifs poursuivis:

- aider les dirigeants de la SENELEC dans la formulation de leur stratégie, sous la forme d'objectifs stratégiques, de plans d'actions et d'indicateurs de performance, dans un processus dynamique et participatif ;
- mettre à la disposition des lecteurs un outil de gestion qui n'est pas encore développé dans les pratiques managériales sénégalaises où le contexte économique est marqué par une majorité de petites et moyennes entreprises et où l'évaluation de la performance se base sur des pratiques managériales conventionnelles.

Ce mémoire se subdivise en deux parties :

- la première, consacrée au cadre théorique, abordera la thématique de la performance sous ses différents angles, en balayant la définition, les critères de maîtrise de la performance et ses outils de pilotage. Ces éléments permettront d'introduire la notion de Tableau de Bord Equilibré qui s'avère l'outil par excellence pour appréhender le caractère multidimensionnel de la performance ;
- la seconde partie illustrera les propos de la partie précédente par la présentation d'une application de la démarche de conception du tableau de bord équilibré établi pour le pilotage de la performance globale à la SENELEC.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



La performance demeure un sujet controversé. Chaque individu qui s'y intéresse l'aborde selon l'angle d'attaque qui lui est propre justifiant ainsi le nombre important de modèles conceptuels proposés dans la littérature et les nombreuses acceptions élaborées autour de ce concept. Comme l'affirme (MARMUSE 1997), «la» performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle, mais nécessaire pour évaluer toute décision prise.

Cette partie sera consacrée à un système de pilotage cohérent qui articule performance financière et performance sociétale, et une démarche de conception du système de tableau de bord équilibré qui assure une cohérence verticale et horizontale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : LE PILOTAGE MULTIDIMENSIONNEL DE LA PERFORMANCE**

### **Introduction**

Le concept de performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux. D'une manière générale, dans le domaine de la recherche en gestion, cette place est capitale : l'objectif de nombreux travaux étant l'identification de paramètres ayant une influence sur la performance. Une tentative de définition du concept de performance organisationnelle sera suivie d'une évocation des moyens permettant de la mesurer.

### **1.1. Définition de la notion de performance**

La performance est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, et par des acceptations actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (BOURGUIGNON, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

Dans le domaine de la gestion, la performance est perçue comme le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La performance est alors définie comme « une résultat remarquable, hors du commun, optimal. On envisage la performance à posteriori, comme un fait accompli, et à priori, comme un objectif à atteindre » (BOIVERT, 1995: 355).

La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage. Pour « piloter une entreprise », elle répond à deux objectifs :

- le savoir faire : concerne l'atteinte des objectifs fixés, la comparaison réelle / prévue, le calcul d'un écart et le retour aux objectifs,
- le savoir faire de mieux en mieux : notion de progrès continu qui s'obtient par un apprentissage.

En résumé, « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût » (LORINO, 1996). Cependant, la mesure des performances n'est pas un objectif en soi, mais un moyen mis à la disposition pour progresser.

## **1.2. La performance de l'organisation**

La performance organisationnelle est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et peut être abordée sous des angles différents. Diverses définitions sont d'ailleurs proposées.

ALLOUCHE & al. (2004) limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes,...), qu'ils distinguent de la performance financière (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement,...) et de la performance boursière (cours de l'action).

D'autres auteurs regroupent ces trois types de performances (financière, boursière et productive/commerciale) et y ajoutent même d'autres dimensions, sous une même terminologie de « Performance Organisationnelle ».

RAAD (2004) considère la performance organisationnelle comme un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels externes ou internes.

La vision développée par MORIN & al. (1994), distingue quatre dimensions de la performance organisationnelle :

- l'efficacité économique qui produit la plus-value,
- la pérennité de l'organisation qui assure sa survie,

- la légitimité auprès des groupes externes qui permet l'acceptabilité « politique »,
- et la valeur des ressources humaines qui assure la cohésion sociale.

LE LOUARN et WILS (2001) proposent une vision similaire de la notion de performance organisationnelle par sa globalité. Ils distinguent cependant quatre dimensions différentes de celles proposées par MORIN & al. (1994). Celles-ci correspondant aux attentes des différentes parties prenantes pour lesquelles deux niveaux de temporalité (court terme et long terme) sont considérés. Il s'agit des dimensions: financière et comptable, «consommateur-produit», socio-politique et « emploi».

La pérennité de l'organisation, présentée comme l'une des composantes de la performance de l'entreprise par MORIN & al. (1994) est pour LE LOUARN et WILS (2001) « une sorte de métarésultat organisationnel». En effet, selon eux : « s'installer dans la durée devient la définition ultime du succès d'une entreprise. La pérennité est la ligne d'horizon commune vers laquelle convergent les regards des stakeholders.»

Différentes perceptions de la performance d'une organisation peuvent donc être distinguées. Dans ce mémoire, la définition de la performance de l'organisation retenue est: « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (BOURGUIGNON, 2000, p.934). Autrement dit, le succès de l'organisation se définit comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.

### **1.3. Mesure de la performance**

#### ***1.3.1 Principaux critères de mesure de la performance***

Mesurer la performance est complexe, car elle regroupe plusieurs dimensions. A partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'efficacité et l'efficience, une première classification peut être réalisée. Selon MATHE J.C. (1999: 39 - 49), le succès, la compétitivité, les facteurs clés de succès constituent les dimensions principales d'appréciation de l'efficacité et la productivité, les coûts, le rendement et la rentabilité déterminent celles de l'efficience.

L'efficacité se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée. On peut l'appréhender par le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction des clients est dans ce cas une des dimensions de la réussite organisationnelle. L'efficacité, la réussite ou le succès sont alors des concepts proches.

La réussite est subjective (BOURGUIGNON A. 1995), et est généralement mesurée à partir du concept de compétitivité (LESCA H. 1984). La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts, le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en terme d'avantages concurrentiels. Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité : le prix, les délais et la qualité (BERGERON H. 1996).

L'efficacité se définit comme l'obtention d'un résultat fixé sous contrainte de coûts et de productivité. Mieux, elle se définit par le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir ». La productivité est donc synonyme de rendement (BOISVERT H. 1995) et constitue un instrument de mesure de l'efficacité organisationnelle (LA VILLARMOIS, 1998) au même titre que la rentabilité (BOUQUIN, 1986).

Les critères de performance du processus découlent directement de la stratégie métier qui a été retenue par la Direction (par exemple : réduire les délais même au détriment de la qualité, mettre la priorité sur la satisfaction client même si les coûts sont moins bien maîtrisés). Il appartient au pilote de processus de définir les concepts clefs qui permettent de mesurer au mieux la performance telle que définie par la Direction. Cette démarche s'inscrit dans le cadre du concept d'alignement stratégique:

### ***1.3.2 Evaluation de la performance d'entreprise***

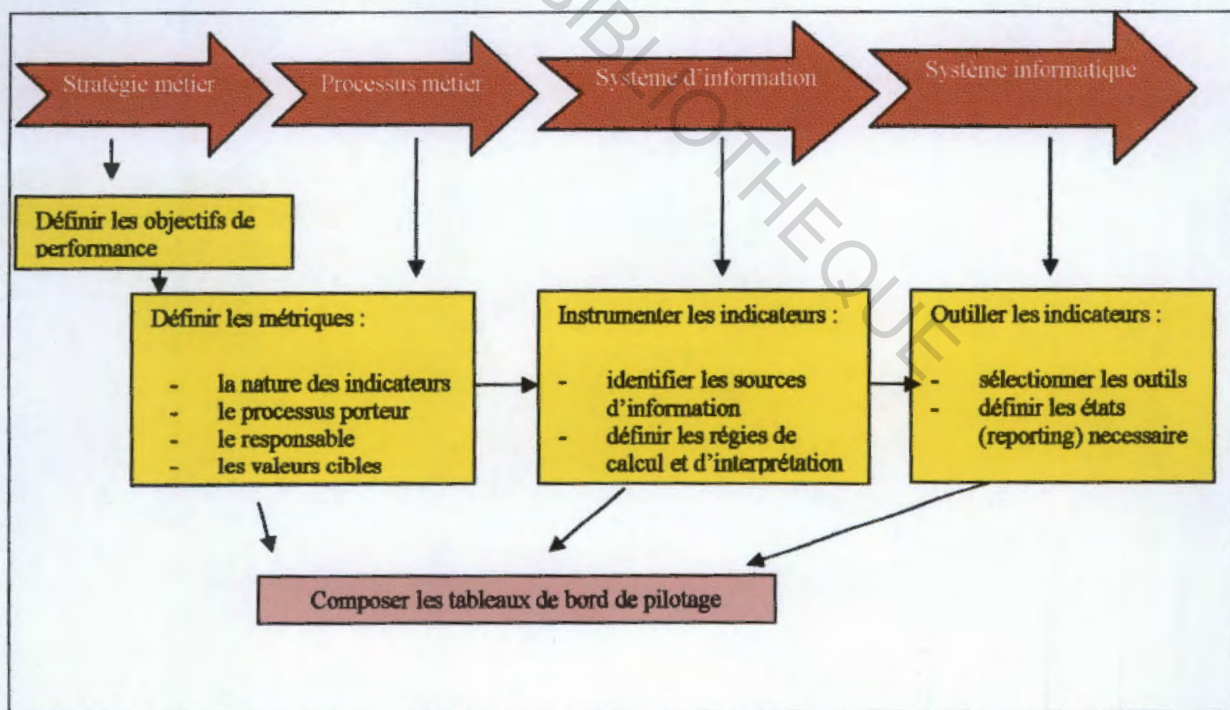
Les entreprises ont fortement évolué ces dernières années. En effet, un fort développement des activités de support ainsi que l'accroissement des fonctionnalités et des services liés aux produits doivent être notés. L'augmentation de l'automatisation des appareils de production et la segmentation des marchés doivent également être mentionnées. Ceci a pour conséquence une modification des structures des coûts industriels, du fait qu'il n'existe plus de facteurs de production dominants et que les coûts indirects se sont fortement accrus (LORINO & al. 1998).

La performance est donc intimement liée à la notion de pilotage stratégique qui consiste, en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise un nombre limité d'indicateurs variés (financiers et non financiers), à court et long terme, regroupé souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

La performance est en quelque sorte un instrument qui nous permet de prendre conscience des réalités, de les améliorer ou les dépasser. Normalement, chaque entreprise devrait avoir ses agents de performances pour l'aider à mieux vivre et améliorer ses relations avec les autres. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance joue un rôle important voire même primordial.

L'évaluation de la performance donne une vision de la personnalité de l'entreprise à tel moment donné de son existence. Cette évaluation révèle ce qui n'est pas capables d'explorer simplement à l'œil nu, à cause de la complexité d'une organisation.

Figure 1: Démarche d'une mesure de performance



Source: DORIATH (2002: p155)

## **1.4 Les outils de pilotage de performance**

### ***1.4.1 Les relations entre la stratégie et la performance***

Selon DUCROU Jean-Bernard (2008), la performance mesure la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent. La stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. L'évaluation de la performance implique que les objectifs soient quantifiables et les résultats chiffrés pour être comparés. Les résultats ainsi attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie. La performance est donc le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

### ***1.4.2 Les supports internes de pilotage de la performance***

La mission de pilotage de la performance est de définir et d'exécuter un certain nombre d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés dans l'entreprise. Piloter consiste donc à tenter d'atteindre des objectifs de performance dont les termes sont clairement définis. Cette démarche s'inscrit dans le temps et est progressive, d'où l'appellation de processus de contrôle.

Plusieurs outils permettent la conception, l'exploitation et l'évaluation du système de pilotage de la performance. En interne, trois (3) catégories d'outils de pilotage peuvent être retenus (GIRAUD, 2003):

- les outils prévisionnels qui permettent par une projection dans le futur d'étudier les opportunités offertes et d'éviter les menaces imminentes. Trois catégories de systèmes prévisionnels existent, à savoir le plan stratégique (à long terme), le plan opérationnel (à court terme) et enfin le budget (première année du plan) ;
- les outils de suivi des réalisations : ils comparent les résultats aux objectifs pour interpréter les écarts et prendre les mesures correctives. La comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord sont les différents moyens de constater et d'analyser les performances de l'entreprise;
- les outils d'appui : ils constatent les performances et tendent à fournir des explications. Le benchmarking (qui consiste à comparer les résultats de son entreprise à ceux d'autres entreprises comparables), et le reengineering (qui permet de reconfigurer une

fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client) peuvent être cités comme outils d'appui.

Ces différents outils participent tous au pilotage de la performance de l'entreprise, mais à des niveaux ou à des stades différents.

Il existe une confusion entre le reporting et le tableau de bord que nous tenterons de lever en mettant en évidence leurs trois différences principales :

- le tableau de bord a une vision multidimensionnelle et le reporting une vision comptable et financière : le reporting est constitué essentiellement de données comptables et financières valorisant l'actif matériel et les profits de l'entreprise, la nature monétaire de ces données à l'avantage de permettre leur consolidation. La vision interne qu'offrent les données comptables risque d'isoler le décideur dans un processus de pilotage qui ne tient pas compte des réalités de l'entreprise comme par exemple l'évolution du marché, les attentes des parties prenantes (actionnaires, ressources humaines, clients), les besoins en compétences futures (composante de l'actif immatériel) ;
- le reporting a une vision exhaustive et le tableau de bord est réactif : le reporting satisfait le besoin d'une analyse exhaustive au détriment d'une réactivité alors que le tableau de bord a pour mission d'alerter au plus tôt en cas de dérive au détriment de la précision ;
- le reporting est vertical et le tableau de bord est transversal : le reporting est dédié à un pilotage vertical de l'entreprise alors que le tableau de bord est utilisé pour son pilotage horizontal.

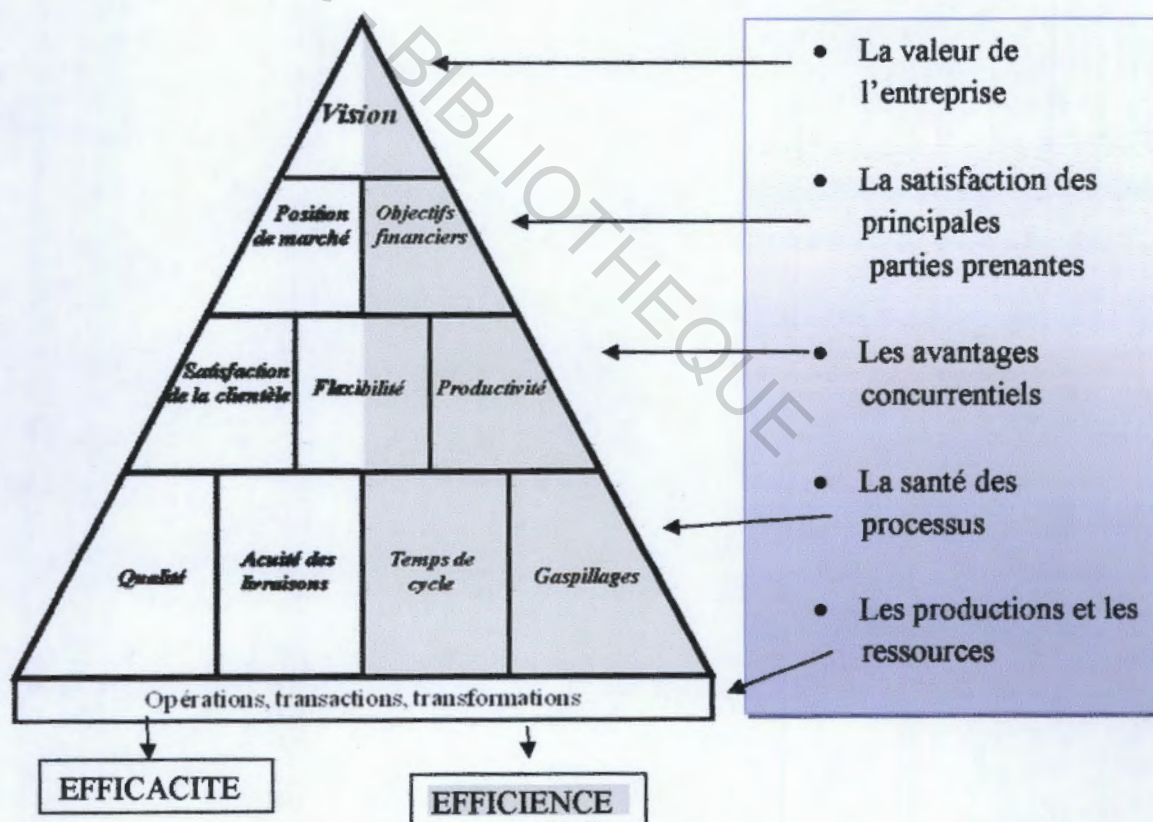
Le tableau de bord permet donc au pilotage dans une entreprise; comme dans une voiture ou un avion, de maîtriser sa trajectoire. Mais ceci suppose que le pilote soit compétent et désigné, qu'il ait un objectif, une trajectoire souhaitée et dispose de leviers afin d'agir sur les moyens qui lui ont été délégués. Le modèle « pilote-voiture- tableau de bord » décrit les trois phases du pilotage de la performance à savoir la définition de la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et enfin le contrôle et l'évaluation de l'entreprise.



### 1.4.3 Les outils de pilotage de la performance

Pour s'adapter, l'environnement concurrentiel exige des informations plus précises sur les coûts et les performances concernant les activités, les processus, les produits et services ou les clients de l'entreprise. Les entreprises doivent alors diversifier et différencier l'offre de leurs produits en s'appuyant sur les caractéristiques jugées importantes pour la clientèle, élargir la notion de produit avec l'intégration au produit physique des services associés, maîtriser la qualité des produits et des services proposés, leurs délais de conception, de production, et de livraison, être réactive et innover afin de s'adopter à la réduction des cycles de vie des produits. Cette évolution des stratégies des entreprises nécessite la définition de nouveaux outils de mesure de pilotage de la performance globale. Certains auteurs tels que LYNCH et CROSS (1995) proposent une représentation pyramide de l'organisation reposant sur un triptyque « Stratégie-Actions-Mesures ».

**Figure 2 : Représentation pyramide de l'organisation**



**Source :** LYNCH et CROSS (1995)

Le sommet de la pyramide traduit la vision stratégique de l'entreprise. Les actions à mettre en œuvre et les mesures de performance doivent donc être adaptées à la stratégie définie. La réalisation des activités, constituant la base de la pyramide, et des objectifs intermédiaires sont garant de l'atteinte des objectifs stratégiques.

Afin de maîtriser la performance globale, il convient de s'intéresser aux facteurs explicatifs de la performance (performance succès), aux relations de causalité qui lient les processus, les actions engagées (performance action) et aux résultats obtenus (performance résultat). La performance doit donc être mesurée à partir d'indicateurs opérationnels et de pilotage.

### **Conclusion**

Ce chapitre montre les difficultés liées à la mesure de la performance globale, concept flou, présentée par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise. L'analyse des différents outils de mesure utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance.

Il ressort de ce chapitre que la gestion de la performance permet d'obtenir une garantie quant à la situation financière de l'entreprise. En effet, gérer la performance, c'est anticiper une situation future, définir une stratégie nouvelle et aussi aider à avoir un processus efficace et efficient.

Apparemment simples, les problèmes de gestion de la performance sont en fait complexes et d'une grande importance: les maîtriser nécessite des réflexions approfondies et une méthode d'approche.

Pour le moment, le Tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) est l'outil disponible fournissant une vision segmentée de la performance globale en quatre dimensions (financier, client, processus internes, apprentissage organisationnel) correspondant aux quatre objectifs de performance.

## **CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD EQUILIBRE**

### **Introduction**

Certains diront que la seule chose qui compte vraiment pour une entreprise sont ses résultats financiers, alors que d'autres soutiendront que tout cela est dépassé et que désormais le plus important réside dans les indicateurs opérationnels.

En fait, ces deux assertions ne sont pas réalistes. Il faut juste réussir à équilibrer leur poids respectif dans le pilotage de l'entreprise. C'est justement ce qu'essaie de réaliser le Tableau de Bord Equilibré. En effet, une entreprise ne peut pas se piloter uniquement avec des données qui reflètent le passé. Elle requiert dans le même temps des informations qui permettent d'avoir une idée sur ce qui est entrepris pour son avenir.

Une étude de cet outil sera d'abord développée avant de préparer son cadre conceptuel en ce qui concerne la SENELEC.

### **2.1 Définition du Tableau de Bord Equilibré (TBE)**

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

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

Le TBE est « un système de gestion de la performance stratégique qui relie la performance à la stratégie à l'aide d'un ensemble multidimensionnel d'indicateurs financiers et non financiers. Il vise une meilleure compréhension des liens de causalité au sein des

organisations et des leviers qui peuvent servir à améliorer la gouvernance d'entreprise » (DYE, 2006).

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

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

Le TBE apparaît alors comme un outil de pilotage stratégique mettant en évidence les facteurs clés de succès de l'entreprise en relation avec la stratégie en place et les liens de causalité entre les différentes perspectives.

## **2.2 Caractéristiques du Tableau de Bord Equilibré**

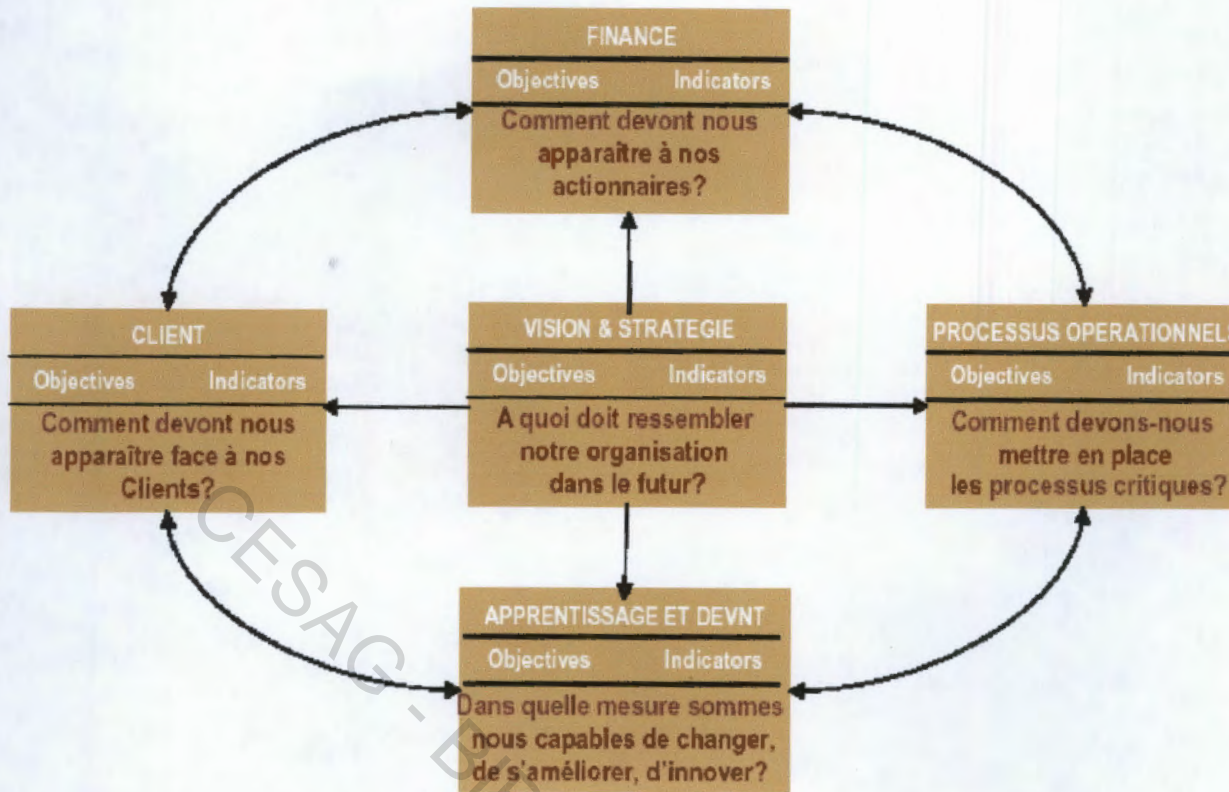
La particularité la plus remarquable du TBE est qu'il fournit à ses utilisateurs, des indicateurs de performance portant sur quatre domaines bien distincts. Ces indicateurs sont liés à travers une chaîne de cause à effet et ont un lien avec la stratégie de l'organisation.

### **2.2.1 Les quatre axes du Tableau de Bord Equilibré**

Le TBE, tout comme le tableau de bord (TB) classique fournit des indicateurs reflétant la position de l'entreprise par rapport à ses objectifs. D'après LONING & al. (2003), le TBE a été présenté par ses promoteurs comme un outil prospectif et « équilibré » entre : des indicateurs situés en amont, mesures portant sur les générateurs de performance (performance drivers) et les indicateurs situés en aval, mesures portant sur les résultats (current operating performance).

La particularité du TBE réside dans le fait que ces indicateurs sont relatifs aux quatre domaines précis qui sont liés entre eux. Ce sont les domaines financier, client, processus internes, apprentissage et croissance. Ces quatre domaines sont à prendre en compte dans le système de management pour l'atteinte du niveau de performance recherché.

**Figure 3: Les quatre axes du TBE**



Source : KAPLAN & NORTON (1992 :12)

**a) L'axe « finance »**

C'est l'axe « traditionnel » qui reprend l'ensemble des indicateurs financiers, comme dans le tableau de bord traditionnel, pour mesurer la performance de l'entreprise. Cet axe représente les objectifs à long terme de l'entreprise et « sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBE » (KAPLAN & NORTON, 1998: 61).

La démarche décrite propose trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité) et rattachées à la réalité clients (nouveaux clients, clients ciblés, clients non rentables) ainsi qu'au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services), fournissent une gamme d'indicateurs. Cette liste, bien entendu non-exhaustive, doit être comprise comme un ensemble de domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise.

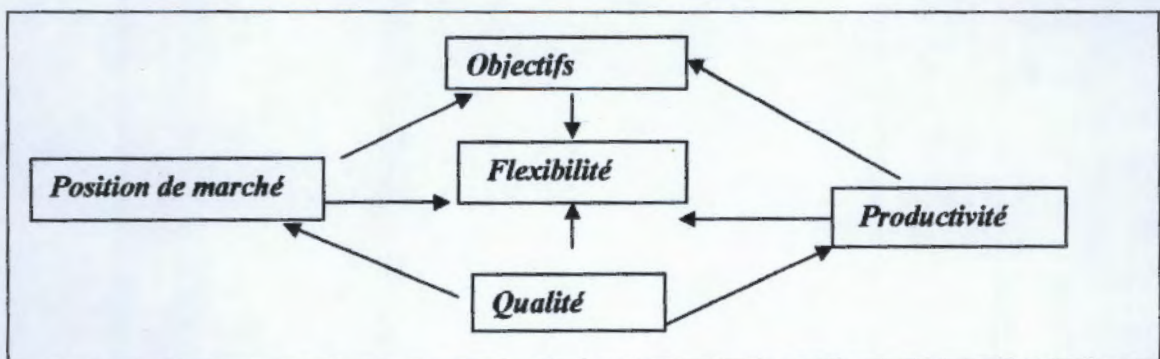
En général, les indicateurs financiers utilisés par les entreprises sont le « retour sur investissement » et la « Valeur ajoutée économique », desquels trois objectifs financiers spécifiques peuvent être isolés pour guider la stratégie : la croissance et la diversification du chiffre d'affaires, l'amélioration de la productivité et enfin la stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissements.

**b) Axe « client »**

Pour bien se positionner et maintenir sa place sur le marché, la priorité pour une entreprise doit être la satisfaction des clients. L'axe « client » du TBE permet donc de faire ressortir les indicateurs relatifs aux clients, en fonction des segments de marché sur lesquels l'entreprise aura choisi d'intervenir, dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie. Selon KAPLAN & NORTON (1998), les indicateurs généralement rencontrés dans les entreprises portent sur la part de marché, la conquête de nouveaux clients, la conservation de la clientèle existante, la rentabilité par segments et la satisfaction des clients. Ces indicateurs, comme l'illustre la figure 3, sont liés car « la satisfaction du client permet tout à la fois de conserver les clients existants, d'assurer la rentabilité par segments et d'acquérir de nouveaux clients, de maintenir les clients existants et développer de nouveaux marchés » (MENDOZA & al., 2002 : 157).

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

**Figure 4: Les indicateurs clés de l'axe « clients »**



**Source :** KAPLAN & NORTON (1998 :84)

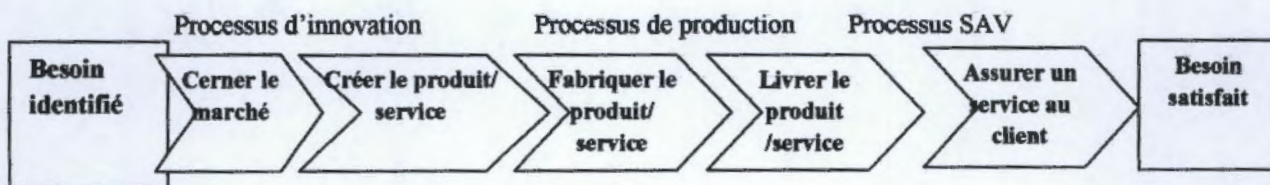
*c) L'axe « processus internes »*

Cet axe constitue le cœur de la philosophie du TBE. Il concerne les processus clés de l'entreprise permettant aux managers d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments ciblés de marché et assurera aux actionnaires le rendement financier optimal. En effet, la satisfaction des clients dépend étroitement des processus internes de l'entreprise qui sont à l'origine de la création des biens et services offerts. De ce fait, les managers commenceront par identifier les processus internes essentiels à la satisfaction des clients et des actionnaires, pour ensuite choisir les indicateurs relatifs à ceux-ci.

Pour GIRAUD & al. (2003), ces indicateurs orientent l'entreprise dans le pilotage de la qualité de ses processus internes. Au travers de l'analyse des processus, c'est une vision transversale de l'organisation que l'on cherche à établir, ainsi que la mise en avant de trois processus souvent négligés dans l'analyse comptable des performances, à savoir l'innovation, la production. Concernant le processus d'innovation, une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. Ensuite se pose la question d'apprécier la performance de la recherche et développement, sur le plan opérationnel et financier.

Pour le pilotage du processus de production, les indicateurs classiques (de qualité, coût et réactivité) sont identifiés. A ces derniers, selon l'activité, sont joints des indicateurs spécifiques sur la stratégie d'approvisionnement (critères de choix des fournisseurs, pilotage des opérations de réception et de traitement des commandes), l'efficacité du cycle de production (ratios du temps utile de transformation sur temps total de production) ou encore le coût des activités.

**Figure 5: L'axe « processus internes »**



*Source : KAPLAN & NORTON (1998 :113)*

**d) L'axe « apprentissage organisationnel et croissance »**

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

Les indicateurs de l'axe « apprentissage organisationnel et croissance » montrent « dans quelle mesure l'entreprise est préparée à relever les défis de l'avenir grâce à ses actifs organisationnels et humains » (DYE, 2006). Selon KAPLAN & NORTON (1998), ces indicateurs portent généralement sur la satisfaction, la fidélisation et la productivité des salariés. Il ressort que la logique du TBE est le pilotage du changement et des progrès et doit permettre l'amélioration des processus internes qui, eux-mêmes, apporteront satisfaction aux clients et aux actionnaires » (MYKITA & TUDZYNSKI, 2002 :181).

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

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

Outre le choix des indicateurs de performance en fonction des quatre axes (financière, client, processus internes apprentissage et croissance), le lien que le TBE fait avec la stratégie constitue également une grande innovation dans cet outil de pilotage.



### *2.2.2 Lien du tableau de bord équilibré avec la stratégie*

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

GRAPIN & JOSSERAND (2003), estiment que le TBE est plus un programme de changement qu'un outil de contrôle et que son premier but est de conduire à une bonne articulation de la gestion quotidienne de l'organisation à sa stratégie. Alors, les indicateurs choisis dans le cadre de l'élaboration du TBE, tout en représentant les quatre axes évoqués plus haut, doivent avoir un lien et être conformes à la stratégie. Le TBE doit servir à traduire la stratégie, à la communiquer et à la clarifier.

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

- traduire la stratégie en termes opérationnels : une description très claire de la stratégie de l'entreprise doit être déjà définie. Les relations de causalité sont nécessaires pour justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel et de l'organisation ;
- mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie : «l'organisation orientée stratégie» doit définir les liaisons susceptibles de créer les synergies entre les secteurs, centres de profits et départements, pour effacer les cloisonnements fonctionnels existant entre les différentes spécialités et qui constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie ;
- faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous : la communication de la stratégie est nécessaire pour que les salariés la comprennent et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette dernière. Il ne s'agit plus, dans une «organisation orientée stratégie» d'un management vertical venant d'en haut, mais d'une communication verticale venant d'en haut ;
- transformer la stratégie en un processus continu : pour cela, «l'organisation orientée stratégie» doit adopter un processus à double boucle, l'un qui intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières périodiques) et l'autre la gestion de la

- stratégie dans un processus fluide et tactique ; autrement dit, relier la stratégie au processus budgétaire ;
- mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants : l'appropriation de la stratégie et l'engagement actif de l'équipe dirigeante est indéniable pour créer «l'organisation orientée stratégie».

Les quatre premiers principes tournent autour de l'outil, du cadre et des processus d'accompagnement. Mais il est important de souligner aussi qu'il faut plus que des outils pour gérer un tel projet de changement.

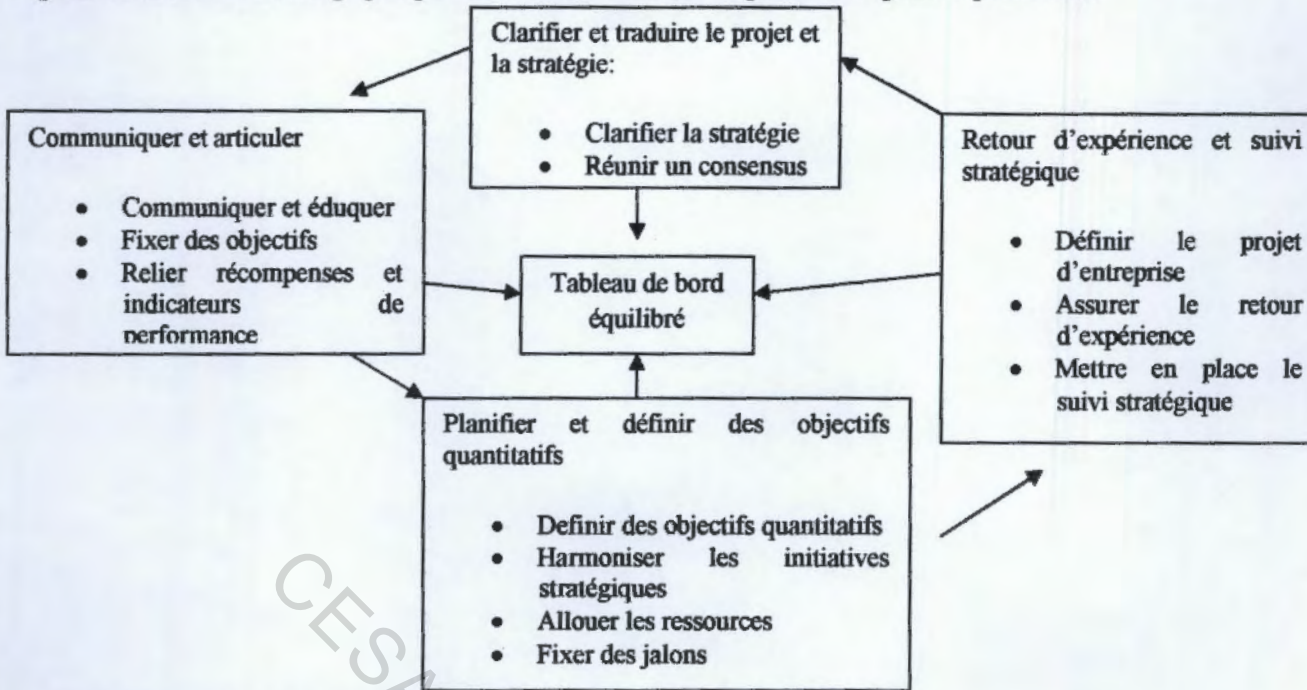
Utilisé sous la forme de système de gestion stratégique, Le TBE «intègre quatre nouveaux processus de gestion qui permettent aux organisations d'associer les objectifs stratégiques à long terme aux mesures à court terme» (WEINSTEIN & CASTELLANO, 2006).

Pour KAPLAN et NORTON (1996), ces nouveaux processus (voir figure 6, ci-dessous) sont :

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

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

**Figure 6: Gestion stratégique par le tableau de bord équilibré : quatre processus**



**Source :** KAPLAN & NORTON (1996 :23)

### **2.2.3. Les relations de « cause à effet » du Tableau de Bord Equilibré**

Quatre axes sont à la base de l'élaboration du TBE. Ce dernier n'est pas une collection d'indicateurs : son efficacité dépend en bonne partie du mélange approprié des différents types de variables et de l'identification des relations de cause à effet.

Ces relations de cause à effet dessinent la stratégie et permettent d'articuler les initiatives des salariés, des départements et de l'entreprise. Par conséquent, la stratégie doit être décrite avec soin afin de mettre en évidence des interdépendances entre indicateurs et en particulier entre indicateurs d'axes différents. Une étude de l'ensemble des indicateurs possibles par axe permet de déduire les interdépendances dans un cadre général. Deux méthodes de stimulation sont utilisées avec le TBE:

- bottom-up : étudie le TBE en commençant par l'axe apprentissage organisationnel pour terminer par l'axe financier. Cette méthode propose l'étude des indicateurs stratégiques (axe apprentissage organisationnel) pour observer leurs influences sur les autres indicateurs et en particulier ceux de l'axe financier (prévision financière) ;
- top-down : étudie le TBE en commençant par l'axe financier pour terminer par l'axe apprentissage organisationnel. Cette méthode propose l'étude des indicateurs, en particulier financiers, pour observer leurs influences sur les autres indicateurs et

notamment ceux de l'axe apprentissage organisationnel car ils reflètent les moyens à mettre en place au sein de l'entreprise.

### **2.3 Démarche de conception du Tableau de Bord Equilibré**

Aucune démarche type ne s'impose à des concepteurs de TBE. Plusieurs procédés peuvent être utilisés pour l'obtention d'un outil de qualité. Dans le cadre de la présente étude, cinq démarches d'auteurs différentes ont été retenues ( voir tableau 1) :

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

**Tableau 1: Démarche de conception du TB**

	<b>KAPLAN &amp; NORTON (1998)</b>	<b>OYER (1999)</b>	<b>FERNANDEZ(2000) Démarche GIMSI</b>	<b>SELMER (2003) Démarche JANUS</b>	<b>LONING &amp; (2003) Démarche OVAR</b>
<b>ETAPES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définir l'architecture de mesure</li> <li>2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques</li> <li>3. Sélectionner et concevoir des mesures</li> <li>4. Etablir le plan de mise en oeuvre</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'organisation du projet TB</li> <li>2. L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs</li> <li>3. Le design des indicateurs et du TB : les paramètres et la représentation visuelle</li> <li>4. L'informatisation et la réalisation du système de production de TB</li> <li>5. La mise en oeuvre du TB</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification de l'environnement de l'entreprise</li> <li>2. Identification de l'entreprise</li> <li>3. Définition des objectifs</li> <li>4. Construction du TB</li> <li>5. Choix des indicateurs</li> <li>6. Collecte des informations</li> <li>7. Construction du système du TB</li> <li>8. Choix des progiciels</li> <li>9. Intégration et déploiement de solution</li> <li>10. Audit du système</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jalonner toutes les étapes du projet</li> <li>2. Justifier d'un cadre pour l'action</li> <li>3. Analyser les besoins des utilisateurs</li> <li>4. Architecturer le réseau de TB</li> <li>5. Normaliser les différentes mesures de la performance</li> <li>6. Normer les liens entre performance et pilotage</li> <li>7. Unifier les modes de représentation</li> <li>8. Utiliser un système informatique adapté</li> <li>9. Structurer la mise en oeuvre du TB</li> <li>10. Situer le TB au cœur du management</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etablissement de la grille objectifs /variables d'action</li> <li>2. Attribution de responsabilité</li> <li>3. Choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles</li> <li>4. mise en forme des TB</li> </ol>

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

Une synthèse des démarches a été faite pour obtenir la démarche finale composée de neuf (9) étapes, appliquée dans la partie pratique de notre étude (voir tableau 2 ci dessous)

**Tableau 2: Démarche de synthèse pour la conception du TBE de la SENELEC**

N°	Etapes	Objectifs	Auteurs
1	Identifier l'environnement de l'entreprise	Analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise afin de déterminer	FERNANDEZ (2000)
2	Analyser les structures de l'entreprise	Identifier les processus, les activités et les acteurs concernés	FERNANDEZ (2000)
3	Analyse PESTEL de la structure	Analyser les facteurs du macro-environnement externe	Nous même
4	Construire le plan stratégique	Planification générale permettant la bonne gestion du processus	Nous-même
5	Construire la carte stratégique	Avoir un système de gestion permettant de visualiser la stratégie de l'entreprise	Nous-même
6	Choisir les indicateurs	Choisir les indicateurs relatifs aux quatre axes et les confronter aux données disponibles  Choisir les mesures pour chaque indicateur  Définir un référentiel (des cibles à atteindre)	KAPLAN & NORTON (1998)  LONING & al. (2003)
7	Déterminer le design et l'agencement des indicateurs	Déterminer la représentation visuelle des indicateurs  Elaborer une maquette	VOYER (1999)
8	Informatiser et réaliser le système de production du TB	Créer un cadre informatique de production du TB	VOYER (1999)
9	Etablir le plan de mise en oeuvre	Préciser les liaisons entre les mesures et les bases de données  Elaborer un programme de communication du TBE et de son intégration au système de management  Développer un système d'information pour appuyer le TBE	KAPLAN & NORTON (1998)
10	Mettre en oeuvre le TBE	Implanter le TB et l'intégrer à la gestion  Gérer le changement organisationnel et technologique  Valider et ajuster périodiquement le TB	VOYER (1999)

*Source : Nous-même adapté de KAPLAN & NORTON(1998), VOYER (1999), FERNANDEZ (2000), SELMER (2003) et LONING & al.(2003)*

### *2.3.1 Diagnostic stratégique*

Pour définir une stratégie efficace, l'organisation doit tout d'abord procéder à un diagnostic stratégique. Cette étape revêt une importance capitale dans la mesure où elle conduit à mettre les problèmes qui susciteront des réponses à venir. Ce diagnostic stratégique se fait en trois (03) étapes, à savoir :

- l'identification de l'environnement de l'entreprise ;
- l'analyse des structures de l'entreprises ;
- l'analyse PESTEL.

#### *2.3.1.1 Etape 1 : Identification de l'environnement de l'entreprise*

Cette étape consiste à mieux appréhender l'entreprise en prenant connaissance de son environnement. FERNANDEZ(2000) propose de se pencher sur le positionnement de l'entreprise dans son environnement et sa stratégie. Cela se fera à travers l'étude de l'entreprise et de son marché d'une part (la clientèle, la concurrence, l'environnement, les produits, les fournisseurs et partenaires) et des ressources et de la politique de l'entreprise, en passant en revue le niveau d'équipements, le poids de la culture et la stratégie de l'entreprise d'autre part. Une appréciation de la cohérence des choix stratégiques avec les éléments identifiés s'en suivra. A cet effet, une réflexion pourra être menée sur le potentiel de l'entreprise, de même que sur la dynamique concurrentielle. DERRAY & LUSSEAULT (2001) présentent les outils pouvant servir à l'appréciation de cette dernière :

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

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

Cette étude de l'environnement de l'entreprise aboutira à la définition de la portée et du périmètre de l'étude ; à la mesure de l'engagement de la direction à détecter des opportunités et menaces qui s'offrent à l'entreprise.

### *2.3.1.2. Etape 2 : Analyse des structures de l'entreprise*

L'analyse des structures de l'entreprise contribue à renforcer la prise de connaissance de cette dernière. Pour ARNAUD & al. (2001), elle « permet d'aller au-delà des apparences et s'efforce d'identifier la réalité des responsabilités de chacun, ainsi que des relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les individus ».

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

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

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

LONING & al. (2003 : 53), définissent le processus comme étant « un enchaînement d'activités qui concourent à la création d'un bien ou d'un service, lequel peut être destiné à un client final ou à d'autres services ou processus de l'entreprise ». Ils défendent l'idée selon



laquelle l'activité de l'entreprise est transversale car le bien (ou le service) produit au sein de l'entreprise traverse des différents services. La capacité de l'entreprise à bien gérer ses activités (qui concourent à la production de biens ou de services) détermine alors sa performance, d'où l'apport incontestable de l'approche par processus dans les systèmes de mesure de la performance.

La prise de connaissance de la structure permettra de procéder à l'analyse des besoins des utilisateurs avant de concevoir le TBE.

### *2.3.1.3. Etape 3: Analyse PESTEL*

L'analyse « PESTEL » (Politique, Economique, Socio-culturel, Technologie, Ecologie et Législation) est un outil utilisé en stratégie d'entreprise pour analyser les facteurs du macro-environnement externe dans lequel la société évolue. En général, l'entreprise ne peut pas contrôler les facteurs de cette analyse qui peuvent représenter des risques ou des opportunités de marché.

Pour rappel, le macro-environnement est la strate environnementale la plus générale qui inclut l'industrie, elle-même composée des marchés identifiés par les concurrents et l'organisation sur laquelle elle se concentre. Cette analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif:

- l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise;
- l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Les composantes de l'environnement sont aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques. L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe.

### *2.3.2 Conception du TBE*

Le Tableau de Bord d'Entreprise (TBE) est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. L'élaboration du TBE doit être cohérente avec l'organigramme de l'entreprise. Cette conception du TBE nécessite :

- la construction d'un plan stratégique ;
- la construction de la carte stratégique ;
- le choix des indicateurs ;
- la détermination du design et l'agencement des indicateurs.

#### *2.3.2.1 Etape 4 : Construction du plan stratégique*

Une stratégie est une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel l'entreprise œuvre sur ses propres forces et faiblesses et sur le problème qu'elle essaie de résoudre. La stratégie procure à l'entreprise un cadre dans lequel elle peut travailler, permet aussi de clarifier ce qu'elle essaie de faire et l'approche qu'elle a l'intention d'utiliser. Elle ne porte pas sur des activités spécifiques.

Le plan stratégique est la planification générale permettant :

- la bonne gestion d'un processus ;
- l'alignement des buts, valeurs et activités d'une entreprise pour lui donner un avantage concurrentiel durable ;
- l'identification de la mission, de la vision et des objectifs qui deviendront, pour l'entreprise, la direction principale à suivre.

Il porte surtout sur les objectifs à long terme de l'entreprise et permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- qui est-elle ?
- quelles sont ses capacités ? qu'est-elle capable de faire ?
- quels problèmes cherche-t-elle à résoudre ?
- à quelles questions critiques doit-elle répondre ?
- à quoi doit-elle allouer ses ressources ? quelles doivent être ses priorités ?

#### *2.3.2.2 Etape 5 : Construction de la carte stratégique*

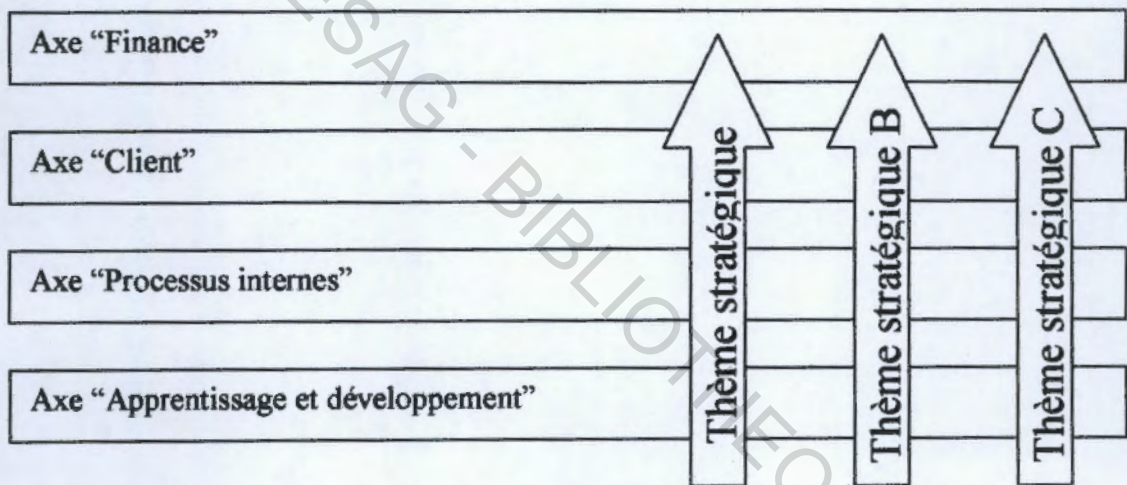
La carte stratégique est un système de gestion permettant une visualisation de la stratégie. Chaque indicateur des quatre axes du TB est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet et ces relations représentent les hypothèses de la stratégie. En effet, le complexe des liaisons entre les objectifs stratégiques de chaque axe donne la «recette» pour la réalisation d'un objectif stratégique majeur de l'entreprise.

Dans la vision de KAPLAN et NORTON (2001), la construction du TBE s'effectue de haut en bas (axe financier à l'axe apprentissage) avec la définition des objectifs

stratégiques et indicateurs spécifiques à chaque axe. Les relations entre les indicateurs de différents axes sont mises en évidence. Le réseau des relations (hypothèses stratégiques) tracé entre les axes montre la Carte stratégique.

L'analyse de la carte stratégique commence avec l'axe «apprentissage et développement». Les objectifs stratégiques de cet axe supportent les objectifs de l'axe «processus internes», ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs de l'axe «client» qui, à leur tour, appuient les objectifs de l'axe «finance». Finalement, les objectifs stratégiques de chaque axe doivent être en accord avec la mission stratégique de l'entreprise.

*Figure 7: Structure simplifiée d'une carte stratégique*



*Source: NORTON (1992)*

### *2.3.2.3 Etape 6: Choix des indicateurs*

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

#### *2.3.2.3.1 Les types d'indicateurs*

Critères et indicateurs constituent le cœur du tableau de bord et leur choix est déterminant quant à la fiabilité de l'outil de pilotage mis en place. Ils sont complémentaires et permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

Le critère est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître le fait qu'un processus ou qu'une action soit jugée efficiente ou non.

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

Le rôle d'un indicateur est donc de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne faut multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs.

Dans la littérature, diverses caractéristiques des indicateurs sont présentées.

#### *a) Les caractéristiques d'un indicateur*

D'après FERNANDEZ (2000), un indicateur doit être utilisable en temps réel, mesurer un ou plusieurs objectifs, induire l'action, être constructible et pouvoir être présenté sur le poste de travail. LONING & al. (2003) soutiennent qu'il doit être clair, facile à interpréter, fiable, mesurable au plus tôt, être partagé et cohérent d'un TB à l'autre et de limiter les effets prévus.

Ces caractéristiques doivent être prises en compte dans la sélection des indicateurs et dans la conception de tout système de mesure de performance comme le TBE. MARGOTTEAU (2001) énumère sept (7) principes à respecter dans la détermination des indicateurs. Ce sont les principes d'exhaustivité, de contrôlabilité, d'indépendance, de dualité, de permanence, de cohérence organisationnelle, de clarté et de sélection limitée.

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

### *b) La typologie des indicateurs*

L'indicateur met en évidence l'outil le plus utilisé par les contrôleurs de gestion (TB) et qui permet de synthétiser les informations comptables et non comptables dans toutes les fonctions de l'entreprise et de contrôler les flux financiers et les flux physiques. Les indicateurs sont utilisés pour fournir des informations «spécifiques» sur la performance de l'entreprise, car l'objectif principal de la mise en place de tel outil est bien l'accroissement de cette performance à court et à long terme.

GANDHAUE (2001) donne une typologie des indicateurs à savoir: indicateurs de résultats, indicateurs de processus, indicateurs d'environnement, indicateurs de suivi.

En initiant le TBE, KAPLAN & NORTON (1998) recommandent la définition d'indicateurs relatifs à chacun des axes financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel.

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

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

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

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

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

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

Dans la pratique, une partie des indicateurs retenue sont faciles à mettre en place dans le système d'information. La mise en place d'autres capteurs est nécessaire pour les autres: il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.

Ces différentes classifications ne s'excluent pas mutuellement. Elles peuvent être combinées selon les objectifs recherchés et les réalités de l'environnement pour obtenir des indicateurs pertinents quantitatifs ou qualitatifs.

**Tableau 3: Classification des objectifs et des indicateurs**

Catégorie d'objectif	Définition de l'objectif	Catégorie d'indicateur	Définition de l'indicateur	Exemples
Objectif d'impact (ou général)	Obtenir une modification de la réalité économique et sociale qui n'est qu'en partie imputable au programme car:  - elle dépend aussi d'autres facteurs non maîtrisés par le responsable du programme) - elle ne s'obtient que dans un assez long délai	impact		- Taux de chômage de catégories de la population - Taux de croissance du PIB - Taux de scolarisation
Efficacité socio-économique (efficacité finale)	Assurer à l'ensemble des citoyens ou à un groupe de citoyen un bénéfice de l'action de l'Etat	Effet (outcome)	- Indicateurs issus d'enquêtes statistiques - Indicateurs issus des systèmes de gestion internes	- Résultats à l'évaluation à l'entrée en 6ème au sénégal et en mathématiques - Taux d'insertion des jeunes diplômés - Taux de paiement spontané des impôts par les contribuables - Taux de prévalence d'une maladie
Qualité de service	Assurer une bonne qualité de service à l'utilisateur	qualité	- Taux de satisfaction des usagers (mesuré par enquête) - Mesures objectives de	- Taux de remplacement des maitres absents - Taux de délivrance des renseignements

			qualité: délais, fiabilité, - Taux de conformité à un référentiel de qualité	dans un délai déterminé
Efficacité (ou efficacité de la gestion)	Optimiser l'utilisation des moyens dans la production des biens ou services (internes ou externes)	Efficiace (ou efficacité de la gestion)	- Produit/ moyens en volume ou en monnaie - Dispersion du ratio précédent	Nombre de dossiers gérés par agent
Produits	Produire des biens et services (externes ou internes)	Produit (output)	Volume de biens ou services produits	- Nombre de jugements rendus - Nombre de dossiers traités - Nombre d'actes médicaux - Nombre de redressements fiscaux
Moyens	Assurer la disponibilité, l'affectation, la consommation ou la répartition des ressources	Moyens	Volume (unités physiques) ou coût des ressources rendues disponibles, affectées, consommées ou réparties	- Nombre d'enseignants - Nombre de classes - Nombre de médecins - Nombre de vaccins

Source: Nous-même adapté de VOYER (1999)

### 2.3.2 3.2 Méthodes de selection des indicateurs

La sélection d'un indicateur nécessite quelques précautions. Elle doit pouvoir être comparé à un objectif à atteindre ou un seuil d'alarme à ne pas dépasser, mis en perspective dans le temps, facilement interprétable.

Les différentes méthodes de sélection des indicateurs proposés par les auteurs ont pour soucis de retenir un nombre limité d'indicateurs. En effet, comme le soulignent DAYAN & al. (2004), la règle des 20/80 en gestion des stocks, qui stipule que 20% des articles représentent en général 80% de la valeur du stock, pourra être appliquée. Ainsi, un ou deux indicateurs suffiraient à représenter l'essentiel d'un phénomène. Il convient de ne pas céder à la facilité en choisissant des indicateurs qui paraissent trop évidents, ce qui conduirait à sélectionner des indicateurs à très faible valeur ajoutée. La tentation peut être également forte, par souci de réalisme et d'efficacité, de ne considérer dans un premier temps que le patrimoine de données existantes pour établir des indicateurs avec ces seuls matériaux et abandonner prématurément tous les indicateurs pour lesquels les données de base ne sont pas accessibles. Ces démarches simplificatrices risquent de déboucher sur des TB qui ne répondent pas forcément aux

véritables enjeux. Les indicateurs doivent être interprétables et concrets, c'est-à-dire aisément compréhensibles par leurs utilisateurs et aussi peu ambigus que possible. Une information donnée peut être déterminante à un niveau donné, inutile ou insignifiante à un autre niveau. Des indicateurs différents peuvent fournir des messages contradictoires.

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

- identifier la ou les mesures qui traduisent le plus fidèlement l'intention de chaque objectif ;
- proposer et identifier pour chaque mesure les sources d'information et les actions éventuellement nécessaires pour y avoir accès. Ce souci est partagé par LONING & al. (2003) qui recommandent aux concepteurs de s'assurer de la disponibilité des indicateurs retenus ;
- identifier, pour chaque axe du TBE, les principaux liens entre les mesures de cet axe et des autres, et si possibles, l'impact de chaque mesure sur les autres.

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

Identifier les indicateurs possibles permet de recenser le maximum d'indicateurs à partir de techniques telles que le benchmarking (pour se faire une idée des indicateurs utilisés par des structures semblables) et brainstorming. Ce dernier consiste à proposer de façon spontanée et sans censure un maximum d'indicateurs, dont la liste sera complétée après approfondissement et fera ensuite l'objet d'une synthèse, au bout de laquelle les indicateurs seront regroupés en fonction des objectifs.

Choisir les indicateurs aboutira à la sélection des indicateurs qui figureront dans le TB. Pour cela deux méthodes sont proposées : la méthode des critères et celle des tris croisés :

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



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

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

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

Après la sélection des indicateurs et la conception des mesures correspondantes, une réflexion doit être menée sur le design de ces derniers et celui du tableau de bord.

#### *2.3.2.4 Etape 7: Déterminer le design et agencement des indicateurs*

La détermination des différents paramètres en terme de contenu, de forme et d'agencement s'effectue une fois que les indicateurs sont choisis. Touchant le contenu, il faut déterminer quel sera le degré de précision, l'unité de mesure, la source de données, la formule de calcul, la périodicité de la mise à jour, etc. Il faut également déterminer à quoi cet indicateur devra être comparé, que ce soit en terme d'évolution dans le temps, en croissance avec d'autres indicateurs ou encore en relation avec des balises identifiées. Finalement, il faudra prévoir des indicateurs pour faciliter l'interprétation des variations de cet indicateur.

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

Des fiches indicatrices peuvent être utilisées pour documenter chaque indicateur et ses paramètres. VOYER (1999) les présente comme des outils de travail et de documentation,

illustrant la définition et la caractérisation de l'indicateur, mis à jour en fonction du développement du TB et composés de cinq zones :

- zone 1 : la définition et les caractéristiques de l'indicateur : cette zone procure des informations afin de mieux identifier l'indicateur. Divers éléments pourront être mentionnés : le nom de l'indicateur, la référence de la préoccupation à laquelle il répond, la définition de l'indicateur et la(ou) les valeurs mesurées, les utilisateurs, la périodicité.... BESCOS & al. (1997) soulignent à cet effet que les indicateurs peuvent prendre différentes formes telles que des valeurs, des ratios ou des indices alors que FEISTHAMMEL & MASSOT (2005 : 164) précisent que les mesures peuvent être effectuées en écart, en valeur brute sur une échelle ouverte ou fermée ;
- zone 2 : les paramètres de comparaison : des comparaisons de positionnement (dans le temps ou par rapport à d'autres entités internes ou externes) ou des comparaisons à des objectifs et à des balises (le cheminement vers une objectif, son atteinte ou le respect de balises) pourront être effectuées. Pour MYKITA & TUSZYNSKI (2002 : 186) il est fondamental d'associer une valeur de référence à chaque indicateur pour effectuer une réelle mesure de performance et inciter les responsables à réagir rapidement en cas d'écarts importants ;
- zone 3 : la forme de représentation de l'indicateur : elle doit être adaptée à la nature de l'indicateur, au besoin, à l'effet recherché et à la perception visuelle de l'utilisateur. Il faut s'assurer de la qualité de la représentation, de son côté évocateur et de son attrait. Qu'il s'agisse de graphiques, de tableaux, de pictogrammes ou de zones de commentaires, le choix de formes et de couleurs doit se faire dans l'esprit d'une communication efficace et fidèle des réalités représentées ;
- zone 4 : les considérations reliées à l'interprétation et à l'utilisation de l'indicateur pour gérer et décider : de façon succincte, la manière d'interpréter les indicateurs, les décisions à prendre face aux résultats obtenus et les personnes habilitées à le faire pourront être présentées ;
- zone 5 : les validations des indicateurs seront effectuées suivant les critères d'un bon indicateur comme la pertinence, la validité, la qualité, la clarté, la rapidité de production, etc. VOYER (1999) préconise que la nature, les résultats, le responsable, la localisation, la fréquence et la méthodologie de la validation soient consignés dans cette zone 5 qui est optionnelle.

Au plan graphique, l'agencement des indicateurs en « panoramas » peut s'effectuer. Cette association de représentations constitue en fait le montage sous forme de TB. En effet, comme le soulignent BOIX & FEMINIER (2004 : 119), « outre la facilité de lecture, la manière dont est présentée l'information a une influence sur le comportement des destinataires du TB ».

Cet exercice de représentation visuelle des données est un élément fondamental du TB. Il pourrait paraître secondaire ou purement cosmétique à certains, mais son importance est bien réelle. En principe, il n'y a pas de modèle de TB standard, voire universel. Il peut être vertical ou horizontal. Le plus important, c'est qu'il soit clair, lisible, compréhensible et que par ailleurs, il contienne les informations nécessaires à son destinataire. Un tableau de bord doit être élaboré sur mesure. La présentation du tableau de bord doit être abrégée, synoptique et convergente. Les indicateurs pertinents et synthétiques doivent être mis en valeur.

De nombreuses possibilités de présentation sont offertes aux concepteurs de TB qui doivent effectuer des choix adéquats selon leurs contextes, leurs besoins et leurs préférences car « un impératif doit être respecté : le tableau de bord doit être consulté par son destinataire avec aisance » (ARNAUD & al., 2001 : 237).

Etant donné que la fonction d'un tableau de bord est d'informer les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions et de les avertir des risques de non-atteinte des objectifs, l'information du tableau de bord doit être dynamique et parlante. Pour réaliser ceci, il faut nécessairement que les résultats de l'organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- les valeurs cibles, c'est à dire les objectifs chiffrés, visés qui figurent dans les lettres d'orientations ;
- les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
- les normes externes : la comparaison des unités de gestion (usine, services, agences,...) entre elles ou par rapport aux concurrents.

Selon VOYER (1999), il serait utile d'annexer au TB des informations complémentaires (des consignes d'utilisation, un glossaire, des aides à la compréhension et à l'interprétation de l'indicateur, des propositions initiales de décision ou d'action de gestion). Il propose l'utilisation d'un tableau de suivi décisionnel qui présente pour chaque indicateur, les causes possibles, les actions correctives envisagées, les résultats et les cibles.

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

#### *2.3.2.5. Etape 8 : Informatisation et réalisation du système de production de TBE*

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

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

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

Une fois les démarches de conception suffisamment avancées, un prototype peut être testé en phase quasi finale, à partir de données réelles, recueillies en temps réel. Cette étape exige d'arrêter les choix technologiques pour la production du TB et de tester l'extraction, la consolidation et le traitement des données.

Le système informatisé du TBE doit être adapté à l'organisation interne de l'unité concernée et conforme à son équipement. Une fois l'informatisation du TBE réalisée, sa mise en œuvre dans l'unité doit être établie.

### *2.3.2.6 Etape 9 : Etablir le plan de mise en œuvre*

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

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

### *2.3.2.7 Etape 10 : Mise en œuvre du TBE*

La mise en œuvre du TBE s'effectue après une vérification de l'outil fournissant les résultats attendus. Pour ce faire, les systèmes informatiques sont complètement déployés, le personnel reçoit la formation adéquate et les procédures organisationnelles sont ajustées en conséquence, dans une dynamique de gestion du changement. De manière continue, des ajustements en fonction de l'évolution de l'organisation et de sa gestion se feront.

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

- le plan d'implantation, de déploiement et de changement ;
- l'implantation graduelle (installation et tests de l'utilisation du TB) ;
- l'intégration à la gestion et l'exploitation du TB ;
- les validations et les ajustements périodiques du TB ;
- la gestion du changement organisationnel et technologique.

La réussite de la conception et de l'implication du TBE dans une organisation nécessite un bon déroulement de l'élaboration présentée.

## **Conclusion**

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **Introduction**

La méthodologie de travail pour la réalisation du TBE s'effectue dans ce chapitre. Il sera question de définir le modèle théorique d'analyse, les modèles de collecte et de traitement des données.

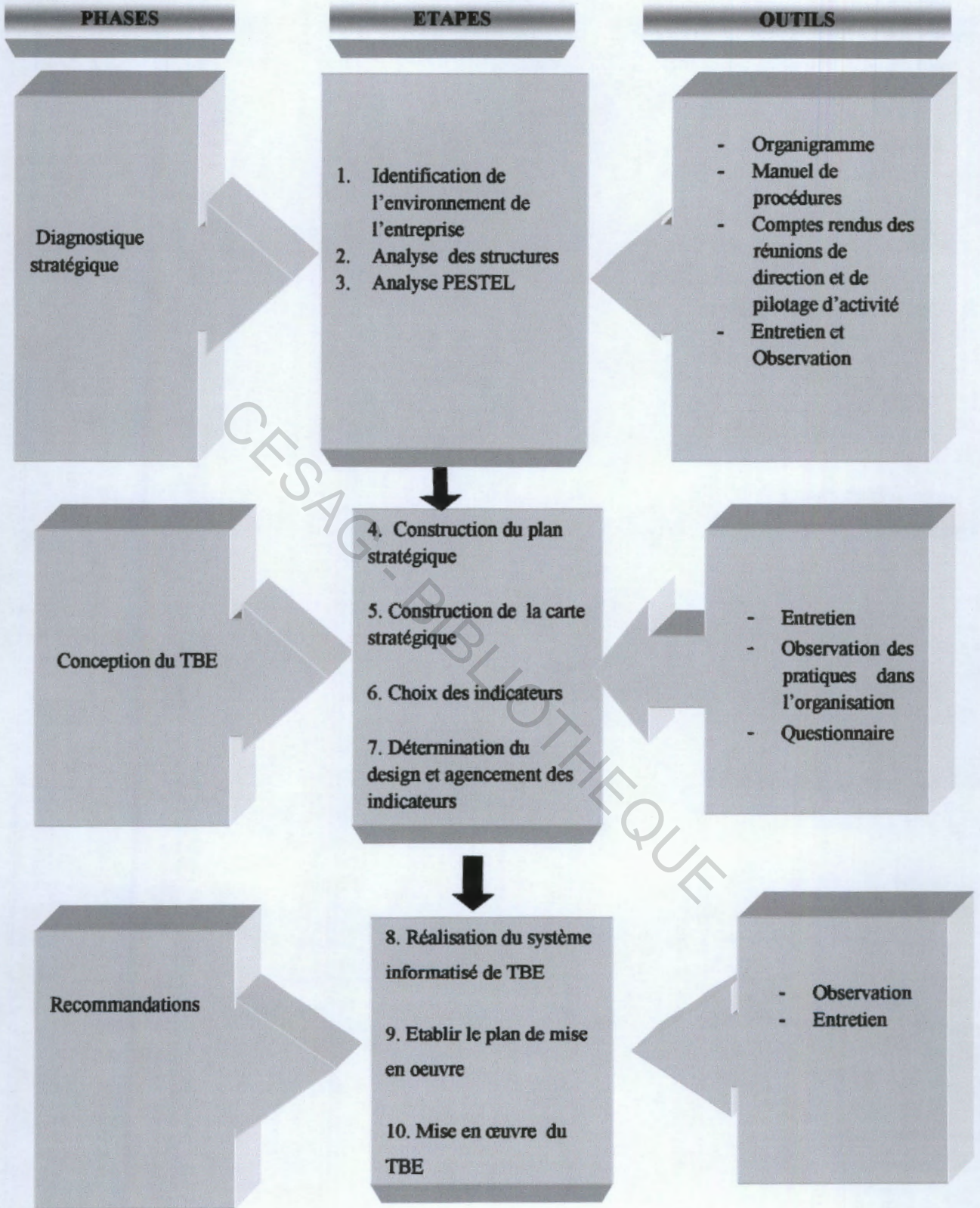
### **3.1 Modèle théorique d'analyse**

Le modèle d'analyse décrit la manière selon laquelle la démarche développée au chapitre précédent sera mise en pratique. Les différentes étapes de cette démarche sont liées entre elles, tout en concourant à la réalisation d'un objectif commun : la réalisation du TBE.

Dans le cadre de ce mémoire nous nous limiterons à mettre le TBE à la disposition de l'entreprise. Le développement d'une application informatique de l'outil, de même que sa mise en œuvre feront uniquement l'objet des recommandations. Chacune des étapes sera exécutée avec les techniques adaptées à sa nature, aux types de données à collecter et/ou à l'output à produire.

Le modèle d'analyse peut se résumer dans la figure 8 ci-dessous :

**Figure 8: Modèle d'analyse**



**Source:** *Nous-même*



### **3.2 Phase 1 : Diagnostique stratégique**

La phase de diagnostique permet d'avoir une vision de l'entité et des procédures mises en place, d'identifier les risques et les points essentiels liés à son activités. Elle regroupe les trois premières étapes d'élaboration à savoir :

- étape 1 : Identification de l'environnement de l'entreprise
- étape 2 : Analyse de la structure
- étape 3 : Analyse PESTEL

L'identification de l'environnement de l'entreprise consiste en l'analyse du macro environnement. L'entreprise fera ensuite l'objet d'une identification interne approfondie en vue de cerner les processus et les activités.

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

La collecte de données secondaires se procédera par l'analyse des documents ci-dessous : le manuel de procédure, l'organigramme, les comptes rendus des réunions de direction et de pilotage d'activité, etc.

La recherche des informations primaires va amener à réaliser des entretiens avec différentes catégories de personnes dans la structure. Ces entretiens seront directs et conduits sur la base d'un guide d'entretien avec le chef du département contrôle de gestion, les chefs de service budget et plan, analyse et reporting. Cet entretien permettra de mieux connaître la structure, de procéder à des recoupements d'informations, d'identifier les besoins en information de gestion des opérations et potentiels utilisateurs du tableau de bord.

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

La technique ainsi élaborée est une combinaison de la collecte documentaire et de la collecte primaire avec des entretiens directs. Elle permet de répertorier les procédures qui sont

formalisées, de reconstituer à partir des entretiens celles qui ne le sont pas. Ces procédures seront ensuite analyser pour une identification des risques et incidences.

### **3.3 Phase 2 : Conception du TBE**

La deuxième phase consiste en la conception effective du TBE. Elle regroupe les étapes suivantes :

- étape 4: Construction du plan stratégique
- étape 5: Construction de la carte stratégique
- étape 6: Choix des indicateurs
- étape 7: Détermination du design et agencement des indicateurs

La grande partie des données est traitée par l'informatique. Le logiciel Excel sera l'outil principal de travail. Il sera utilisé pour le traitement des données, la réalisation des tableaux pour présenter les données et les résultats. L'analyse des données se fera à l'aide des techniques de comparaison et la méthode du cas pratique.

L'analyse par la comparaison va consister à faire des rapprochements entre des données références et des données de la réalisation, entre des données historiques et des données actuelles. Les causes des écarts évalués par ces rapprochements sont recherchées. Des recommandations pourront alors être faites pour des améliorations.

La méthode du cas pratique est le fondement de cette phase. Elle procède par une analyse des missions et stratégie de la SENELEC, une analyse des objectifs et plans d'action, une identification des facteurs clés de succès et des responsabilités. Cette analyse aboutit à la définition des indicateurs de suivi de la performance et leur reclassement selon les quatre axes du tableau de bord équilibré.

Un entretien individuel avec l'utilisateur de l'outil permettra d'identifier ses besoins en matière d'information de gestion et ses objectifs. A partir des informations sur la stratégie recueillies dans la première phase, une étude de la conformité de ces objectifs avec les choix stratégiques de l'organisation sera établie. Une réflexion sur les objectifs de la direction et ses variables d'actions conduira à proposer les éléments clés à mesurer. En fonction des éléments clés retenus, la détermination, avec la participation de la direction, des indicateurs portant sur les objectifs et sur les variables d'action pour chacun des axes du TBE s'effectuera.

Des entretiens avec le chef de l'Unité Etudes et Analyses des Coûts, l'analyse du manuel de procédures du système d'information et l'observation des pratiques dans l'organisation permettront de vérifier la possibilité de production des indicateurs retenus et d'en identifier les sources. Une sélection définitive des indicateurs les plus pertinents sera effectuée parmi ceux disponibles ou en mesure de l'être, avec la participation de l'utilisateur. Une proposition du design (paramètres, représentation, agencement) des indicateurs et du TBE sera mise en œuvre et soumise à l'appréciation de l'utilisateur. Après validation de ce dernier, une maquette finale du TBE et des fiches indicateurs sera produite et mise à la disposition de l'utilisateur.

### **3.4 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantation du TBE**

Les recommandations pour une implantation optimale de l'outil seront établies suite aux informations sur l'entreprise. Ces recommandations aideront l'établissement à :

- étape 8 : Réalisation d'un système informatisé de TBE
- étape 9 : Etablir le plan de mise en œuvre
- étape 10: Mise en œuvre du TBE

### **Conclusion**

La définition d'un modèle théorique d'analyse et d'une méthode pertinente de collecte de données, combinée à une bonne mise en œuvre de cette méthodologie et la bonne coopération entre les personnes impliquées dans l'étude, seront le gage d'un bon résultat.

La méthode de recherche étant qualitative, le choix concernant les techniques de collecte de données porte sur l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation qui sont les techniques adaptés à ce type de recherche.

Cette première partie a non seulement permis de restituer la richesse des réflexions sur le concept de performance, mais elle a aussi proposé un inventaire des outils permettant de la mesurer. Il est surprenant de remarquer qu'un concept aussi complexe que la performance organisationnelle puisse être appréhendé au travers d'indicateurs aussi réducteurs qu'un résultat financier.

Des préconisations plus anciennes telles celles de KAPLAN & NORTON (1992) proposent une multitude de critères pour évaluer les différentes dimensions de la performance organisationnelle et un nouveau outil ( Tableau de bord équilibré) qui peut non seulement avoir le rôle d'outil de diagnostic/contrôle mais devenir dans certaines structures, comme les réseaux de points de vente, le système interactif de contrôle central dont le rôle serait de susciter le débat et le dialogue. Cet outil permet non seulement de construire une matrice de mesure de la performance mais aussi de l'aligner dans une vraie conduite de la stratégie.

La deuxième partie permettra de mettre en œuvre cet outil au sein de la Société Nationale d'Electricité Sénégalaise (SENELEC).

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les grandes sociétés et les administrateurs réputés pour leur excellence apprennent, adaptent et transforment les échecs et erreurs en opportunités pour bâtir une société dynamique et compétitive. La SENELEC, depuis sa fondation, est minée par le statu quo et la rigidité du personnel.

Les agitations sociales dans le monde arabe et la forte demande du pétrole dans les pays émergents accentuent les problèmes de la société, à moins qu'une nouvelle équipe avec un capital et un courage politique puisse régler la crise de la SENELEC. En effet, il est important que la SENELEC produise pour permettre à l'activité économique de fonctionner normalement.

Dans cette partie, il sera question d'une proposition de mise en œuvre d'un système de tableaux de bord cohérent permettant le pilotage d'une performance multidimensionnelle au sein de la SENELEC.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SENELEC**

### **Introduction**

La SENELEC est une société anonyme à participation publique majoritaire. L'organisation et la gestion sont régies par le droit commun des sociétés commerciales. Elle a pour principale mission la production, le transport, la distribution et la vente de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire nationale. Elle s'attèle également à l'identification, à la réalisation et au financement des nouveaux ouvrages.

### **4.1 Mission de la SENELEC**

La SENELEC a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire, la production étant quant-à elle libéralisé. Elle exerce pour le compte de l'Etat des missions de service public parmi lesquelles on peut noter :

- la mission d'accessibilité à l'énergie qui offre au plus grand nombre de personnes, y compris celles à revenus plus modestes et habitant dans des localités villageoises ou non encore desservies par le réseau non interconnecté, la possibilité de bénéficier du service public de l'électricité;
- le service de droit commun qui permet à toute entreprise et toute personne physique d'accéder facilement sur l'ensemble du territoire à ce service d'une qualité déterminée, de bénéficier des tarifs régulés par la CRSE, d'une fourniture d'électricité;
- la mission d'aménagement du territoire qui permet de maintenir sur toute l'étendue du territoire, y compris les zones les moins denses et les plus reculées, un niveau important d'accessibilité aux services de l'énergie.

Ces missions et services sont, dans leur diversité, au cœur de la vie quotidienne de leurs bénéficiaires et constituent un facteur de cohésion sociale et territoriale qui contribue au maintien et au renforcement des liens sociaux qui caractérisent la société sénégalaise.

## **4.2 Cadre institutionnel**

L'Etat Sénégalais assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité de système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. Il assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Énergie et des Mines qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Énergie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Énergie (CRSE).

Depuis sa création en 1984, la SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. De 604 Gwh en 1983, ses ventes sont passées à 1540 Gwh en 2005. Dans le même temps, sa pointe augmente de 99 MW à 343 MW et sa puissance installée de 184 MW à 514 MW dont 158 MW de production privée.

Aujourd'hui, le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale. Pour garantir le succès de cette entreprise, le gouvernement du Sénégal a adopté un certain nombre de textes qui prévoit la libéralisation du secteur autour des axes suivants:

- l'ouverture du segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion des centrales électriques ;
- le maintien du monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

## **4.3 Produits et services**

Ils sont les principaux facteurs de développement de la SENELEC qui met à la disposition du client plusieurs modes de paiement permettant leur acquisition.

### ***4.3.1 Les produits et services***

La facturation: La SENELEC assure la vente de l'énergie électrique qu'elle facture à ses clients. Cette facturation est bimensuelle pour les clients généraux constitués des ménages essentiellement avec une consommation moyenne inférieure ou égale à 17 kwh de puissance souscrite, et mensuelle pour la catégorie grande puissance dont les industriels en particulier (consommation moyenne supérieure à 17 kwh). La facturation se fait sur la base du relevé de compteur.



Woyofal: Le système à pré paiement de l'électricité Woyofal a été mis en place pour apporter une réponse aux requêtes d'un segment de la clientèle qui sollicite des délais et des moratoires pour régler les factures d'électricité. Ce dernier se présente sous la forme d'un compteur électronique qui comprend une unité de mesure de l'énergie électrique et une interface client. L'unité de mesure se présente sous la forme d'un boîtier avec un écran à cristaux liquide sur lequel s'affichent le crédit d'électricité disponible en kilowattheure, l'icône d'un visage heureux qui indique un solde élevé d'électricité et l'icône d'un visage triste qui indique un solde faible. L'interface client dispose d'un clavier par lequel les crédits d'électricité sont introduits dans le compteur.

#### **4.3.2 Les modes de paiement**

Plusieurs modes de paiement sont proposés aux clients:

- le paiement par domiciliation bancaire : C'est un mode de paiement commode et efficace. Il permet de ne pas perdre du temps aux guichets et de maîtriser les règlements. L'annulation de ce mode de paiement s'effectue par écrit à l'agence;
- la carte Kalpé : C'est un système de paiement électronique par carte à puce qui permet de régler les factures d'électricité dans tous les points de vente agréés par la Banque Sénégal-Tunisienne (BST), les guichets de SENELEC, agences BST, commerçants agréés;
- la boîte à chèques: Elle est aujourd'hui disponible dans toutes les agences de Dakar. Le paiement se fait en introduisant le chèque correspondant au montant de la facture échue auquel est joint le coupon d'encaissement. La récupération de la quittance vingt (24) heures plus tard, chez le responsable du recouvrement de l'agence .

#### **4.4 Organisation Générale de la SENELEC**

Le mode de fonctionnement et d'organisation des entreprises varie considérablement d'une entreprise à une autre. Les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux et leurs combinaisons multiples justifient les innombrables variantes pratiquées par les organisations. L'organisation générale permet donc de donner à ses dirigeants un outil de management cohérent pour un pilotage efficace et un recueil des informations nécessaires à ses prises de décision. Celle de la SENELEC se présente comme suit :

#### **4.4.1 Le directeur général**

Il est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux.

#### **4.4.2 Le directeur du transport**

Il assure la maintenance et l'exploitation des réseaux de transport et de télécommunications. Il est également responsable du placement optimal des moyens de production du réseau interconnecté, des achats, des exportations et importations d'énergie.

#### **4.4.3 Le directeur de l'équipement**

Il assure le processus de réalisation des projets d'investissements retenus, est responsable de l'ingénierie et des travaux de tous les projets de renforcement et d'extension des installations de production et des réseaux de transport et de distribution, y compris les projets de génie civil et des réseaux de télécommunications.

#### **4.4.4 Le directeur des études générales**

Il est chargé des études économiques, de la clarification et des études tarifaires, de la planification stratégique et des études de planification technique, économique et financière, de l'élaboration des plans directeurs dans les domaines de la production, du transport et de la distribution et d'établir les plans d'investissements à moyen et long termes.

#### **4.4.5 Le directeur des ressources humaines**

Il est chargé de la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative centralisée des ressources humaines. Il est responsable de l'élaboration de la stratégie de formation et élabore puis exécute les plans de formation. Il organise, délivre au personnel et ayant droit, les services de santé et de prévention médicale. Il veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité au travail, au climat social par l'écoute de l'ensemble du personnel et par une bonne concertation avec les organisations syndicales. Il veille au climat social par l'écoute de l'ensemble du personnel et par une bonne concertation avec les organisations syndicats.

#### ***4.4.6 Le directeur de l'administration, du patrimoine et des approvisionnements***

Il gère les services administratifs et généraux ainsi que les baux immobiliers. Responsable de la gestion du patrimoine, de l'élaboration, de la mise à jour et de la mise en place des procédures administratives et des notes d'organisation, il gère les approvisionnements de matériel et fournitures d'exploitation et d'entretien dans les meilleures conditions de qualité, prix et délais. Il gère aussi les stocks de manière optimale et assure au quotidien la gestion des assurances du matériel roulant.

#### ***4.4.7 Le directeur commercial et de la clientèle***

Il a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale et du processus client. Il gère les intérêts de l'entreprise par la satisfaction du client pour le service rendu. Mieux, il gère les agences commerciales de la région de Dakar et assure un appui technique aux agences commerciales des délégations régionales, leur fixe des objectifs et veille en rapport et sous la supervision directe des délégués régionaux à leur réalisation. Il est responsable de la clientèle d'affaires et de son recouvrement ainsi que des clients de l'administration sur tout le territoire national.

#### ***4.4.8 Le directeur des finances et de la comptabilité***

Il est responsable de l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières, de l'établissement et de la présentation à bonne date selon les règles de l'art des états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes. Il a pour mission la gestion financière de l'entreprise et doit, à cet effet, assurer la satisfaction des besoins financiers d'investissements et d'exploitation au coût optimal. Il assure un suivi strict des emprunts dont il surveille l'adéquation avec les possibilités de l'entreprise.

#### ***4.4.9 Le directeur de la distribution***

Il a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution. Il assure la maintenance et l'exploitation du réseau moyenne et basse tension de Dakar et banlieue, y compris le dépannage. Il assure un appui technique aux services de distribution des délégations régionales en dehors de Dakar, le contrôle de la qualité de la fourniture sur tout le territoire national, la gestion des statistiques d'exploitation, des caractéristiques techniques des ouvrages et des plans des réseaux de distribution.

#### ***4.4.10 Le directeur de la communication***

Il élabore la stratégie de communication et doit utiliser des outils efficaces pour donner une perception positive de l'image de l'entreprise. Il est responsable de la communication externe et interne de l'entreprise et gère les relations publiques. Il met en œuvre un plan de communication efficace dans le domaine commercial et gère le centre de documentation et les archives.

#### ***4.4.11 Le directeur de la production***

Il assure la maintenance et l'exploitation des installations de production de la société et le suivi des contrats opérations et maintenance. Il gère les stocks de combustibles et lubrifiants mis à sa disposition.

#### ***4.4.12 Le directeur du contrôle général***

Il a pour mission la protection des biens de l'entreprise en exerçant un contrôle ciblé sur le respect des procédures administratives, comptables, financières, commerciales, d'achat et de gestion des stocks. Il contrôle le respect des normes techniques de réalisation des ouvrages d'exploitation et de maintenance.

#### ***4.4.13 Le directeur de la qualité, de la sécurité et de l'environnement***

Il a pour mission d'élaborer et de faire appliquer la politique de la direction générale dans le domaine de l'environnement, de la qualité et de la sécurité. Il veille au respect strict des normes de sécurité, d'environnement et à la protection des biens et des personnes. Il impulse une démarche de qualité au sein de l'entreprise, propose des objectifs de certification et suit les conditions de la réalisation.

#### ***4.4.14 Le directeur des affaires juridiques***

Il gère les assurances, est responsable du traitement des dossiers contentieux entre SENELEC et ses clients et entre SENELEC et les tiers avec l'appui des conseils. Il assiste le directeur général, assiste les directions opérationnelles dans les négociations des contrats et dans la rédaction des clauses juridiques des différents documents contractuels. Il est chargé de la sécurisation, au plan administratif, du patrimoine immobilier de l'entreprise. Il peut solliciter en cas de besoin des conseils externes et dans ce cas veille à la bonne exécution des contrats qui en découlent.

#### **4.4.15 Le directeur des systèmes d'information**

Il élabore le plan directeur informatique optimal, est responsable de la sécurité informatique. Il assure le gestion du parc de matériel informatique, la maintenance et l'exploitation du matériel et des logiciels de gestion. Il assiste les directions techniques dans la mise en place d'applications et d'outils spécialisés.

#### **4.4.16 Le directeur des approvisionnements combustibles et passage au gaz**

Il est chargé de procéder avec la société d'exploitation des ressources en gaz à l'évaluation quantitative et qualitative des ressources exploitables en vue de définir, avec la direction des études générales et les directions intéressées, un programme de conversion et de passage des unités ciblées de la SENELEC et des producteurs indépendants au gaz comme combustible principal. Il étudie en rapport avec les directions intéressées et le comité technique permanent, l'intérêt stratégique de cette opération, sa faisabilité technique financière.

#### **4.4.17 Le directeur de l'audit et du contrôle de gestion**

Il conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Il est chargé de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités. Il fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage ; détermine des indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière pertinents ; les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisation par rapport aux objectifs fixés pour informer et conseiller les directions opérationnelles et alerter le directeur général à travers un tableau de bord.

L'organigramme de l'ensemble des directions se resume en annexe 2.

La direction de l'audit et du contrôle de gestion est subdivisée en deux (02) départements: département de l'audit et le département de contrôle de gestion. Le présent travail étant en relation avec ce dernier département, il serait judicieux de le présenter.

##### **a) Présentation du département de contrôle de gestion**

Il conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Il est chargé de contrôler, mesurer, analyser l'activité de l'entreprise. Il s'appuie notamment sur les outils de gestion existants tels que le SIC, ORACLE et GMAO et est chargé du reporting. Il suit les tendances et l'évolution des résultats par rapport aux prévisions

du modèle financier de la SENELEC et est chargé de la transmission à temps et dans les formes convenues des informations aux comités d'investissement et financier créés au sein du Conseil d'Administration.

Ce département est divisé en deux services à savoir: service plan et budget et le service analyse et reporting. Ce dernier est composé de deux unités: l'unité contrôle analytique et l'unité d'étude et d'analyse des coûts.

### *b) Présentation de l'Unité Etude et Analyse des Coûts*

La mission générale de cette unité est la maîtrise des coûts par la production d'informations pour des besoins internes d'analyse, d'interprétation, le contrôle à posteriori par l'analyse des écarts entre les coûts constatés et les coûts pré- établis. Les activités de cette unité sont les suivantes :

- établissement des tableaux de bord de la direction générale, tableau de bord des ventes et tableau de bord des encaissements;
- rapprochement de tableau de bord de la production, rapprochement des ventes d'énergie par rapport au chiffre d'affaire comptabilité, de la consommation et de combustible ;
- rapport d'exécution, rapport d'activité;
- participation à l'élaboration du budget annuel.

Ces tableaux sont ensuite publiés tous les mois. La rédaction des rapports s'effectue tous les trimestres. Cependant en temps de crise comme c'est le cas actuellement, ces rapports sont diffusés tous les mois afin de permettre au dirigeant de connaître le niveau d'exécution des travaux réalisés par rapport aux prévisions budgétaires.

L'organigramme de la direction de l'audit et contrôle de gestion se resume en annexe 3.

## **Conclusion**

Face aux perturbations dans le monde, la SENELEC s'est trouvée dans l'obligation de s'adapter aux besoins actuels de sa clientèle et à son environnement d'où la profonde restructuration en cours. Cette restructuration touche aussi bien sa structure, sa stratégie et ses

produits, que son style de management. L'adoption du nouveau style de management nécessite la conception et la mise en œuvre d'outil moderne de gestion tel que le tableau de bord équilibré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE**

### **Introduction**

Le diagnostic stratégique est une démarche systémique qui permet à toute organisation de déceler les maillons faibles en son sein et les menaces extérieures pouvant l'affecter. Egalement, il dégage les acquis internes à l'organisation et met en lumière les opportunités qui lui sont offertes pour maintenir et confirmer sa position.

Suivant cette réflexion, les opportunités et les menaces associées à l'environnement de l'énergie et les forces et faiblesses de la structure seront à identifier.

### **5.1 Etape 1 : Identification de l'environnement de l'entreprise**

Cette phase du diagnostic stratégique de l'entreprise consiste à analyser son environnement. Son objectif est de détecter dans cet environnement les opportunités de développement pour l'entreprise et les menaces éventuelles auxquelles elle devra faire face pour la réalisation de sa mission.

Depuis 2002, la capacité de l'offre de la SENELEC est devenue supérieure à la demande du fait de deux réalisations majeures à savoir le raccordement du réseau national à la centrale de Manantali et l'extension de la centrale du Cap des Biches par la mise en service d'une capacité de 30 MW. Cela s'est traduit par une baisse significative des coûts de production due à la réduction de l'utilisation des turbines à gaz. Il convient de noter que l'amélioration enregistrée au niveau de la capacité d'offre de la SENELEC a mis en évidence la situation fortement dégradée des réseaux de distribution notamment dans la ville de Dakar.

Le secteur sénégalais de l'énergie traverse une crise sans précédent depuis 2006, ce qui a impacté sa trésorerie au fil des années. Cette crise est due en partie à l'augmentation des prix des produits pétroliers. Il s'en est suivi de nombreux délestages, des prix élevés et une crise financière des sociétés du secteur de l'énergie dont la SENELEC.



**Tableau 4: Opportunités et Menaces de la SENELEC**

<b>TABLEAU RECAPITULATIF DES OPPORTUNITES ET MENACES DE LA SENELEC</b>	
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ restructuration de la société et stabilité du cadre macro économique ;</li> <li>✚ large opportunité d'investissement en raison de la performance économique très favorable dans quelques domaines particuliers (immobilier et tourisme) ;</li> <li>✚ création de l'ASER (Agence Sénégalaise de l'Electrification rurale) qui a permis d'accélérer l'accès à l'électricité dans le monde rural (objectif de 50% en 2015). L'objectif de l'A.S.E.R. est de promouvoir l'électrification rurale en accordant aux entreprises du secteur de l'électricité et aux particuliers l'assistance technique et financière nécessaires pour soutenir les initiatives privées dans le domaine ;</li> <li>✚ établissement de la CRSE (Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité) en vue de créer les conditions d'une ouverture du marché de la production et d'une concurrence saine, fait suite à un besoin de régulation du secteur et, également à la forte pression des associations de consommateurs sur la grille tarifaire de SENELEC ;</li> <li>✚ création de la société PETROSEN qui a permis à l'état de mieux contrôler la SAR (Société Africaine de raffinage) en devenant majoritaire et de développer les recherches dans le bassin sédimentaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ délestages incessants;</li> <li>○ manque de personnel qualifié;</li> <li>○ décisions gouvernementales pouvant découler du processus de réforme ;</li> <li>○ contraintes réglementaires dans la gestion des allocations stratégiques ;</li> <li>○ rendements de réseau présentant une marge importante d'amélioration et de la faiblesse du taux d'électrification, malgré les évolutions constatées ;</li> <li>○ baisse significative des coûts de production due à la réduction de l'utilisation des turbines à gaz ;</li> <li>○ dégradation des réseaux de distribution ;</li> <li>○ mauvaise gouvernance.</li> </ul>

**Source :** *Nous-même à partir de la Lettre de développement du Secteur de l'Energie (09 avril 2003)*

## **5.2 Etape 2: Analyse de la structure**

D'un point de vue interne, la finalité du diagnostique global consiste à formuler un jugement sur la survie, la compétitivité et le développement de l'entreprise. La formulation de ce jugement suppose une estimation des forces et faiblesses de l'entreprise.

### **5.2.1 Les forces**

La SENELEC, qui s'est vue conférer le monopole du transport sur l'ensemble du territoire, joue le rôle d'acheteur unique. A ce titre, elle achète l'énergie électrique auprès des producteurs indépendantes qui sont actuellement au nombre de deux (02), à savoir GTI et Manantali. Elle a aussi le monopole de la distribution et de la vente à l'intérieur de son périmètre de concession étant entendu qu'au terme d'une période définie dans son contrat de concession, les gros clients pourront s'approvisionner auprès de producteurs de leur choix. Par ailleurs, elle est l'acheteur unique de l'électricité produite par les nouvelles entreprises privées de production d'électricité. En cette qualité, il lui reviendra de planifier le développement de l'ensemble du système électrique, en déterminant la progression des puissances installées des centrales et la répartition régionale des nouvelles capacités à mettre en place, de façon à obtenir pour l'ensemble du système électrique un développement harmonieux, visant à offrir aux consommateurs l'électricité à moindre coût possible.

### **5.2.2 Les faiblesses**

L'absence de diversification des sources d'énergie, notamment dans la production d'électricité s'explique par le mode de production électrique à 90% thermique et presque 10% hydroélectrique. Le taux de consommation d'énergie renouvelable est à moins de 1%. A cela s'ajoute la faiblesse des infrastructures de production d'énergie électrique.

Le parc de production d'électricité est dominé, pour l'essentiel, par les centrales thermiques. Toute perturbation structurelle est ressentie par l'essentiel des équipements de production du parc ; seul le barrage de Manantali produit de l'énergie renouvelable et reste assujetti aux fluctuations pluviométriques.

Le faible accès aux services énergétiques modernes et le faible niveau de consommation énergétique (0,2 tep/tête) et plus globalement la pauvreté énergétique constituent les caractéristiques majeures des ménages sénégalais. Au total, l'accès à l'électricité n'est assuré que pour un peu plus de 44 % des ménages sénégalais (SIE, 2006). Dans les zones urbaines,

77 % des ménages ont accès à l'électricité tandis que dans les zones rurales seulement 16 % des ménages peuvent utiliser l'énergie électrique.

**Tableau 5: Forces et Faiblesses de la SENELEC**

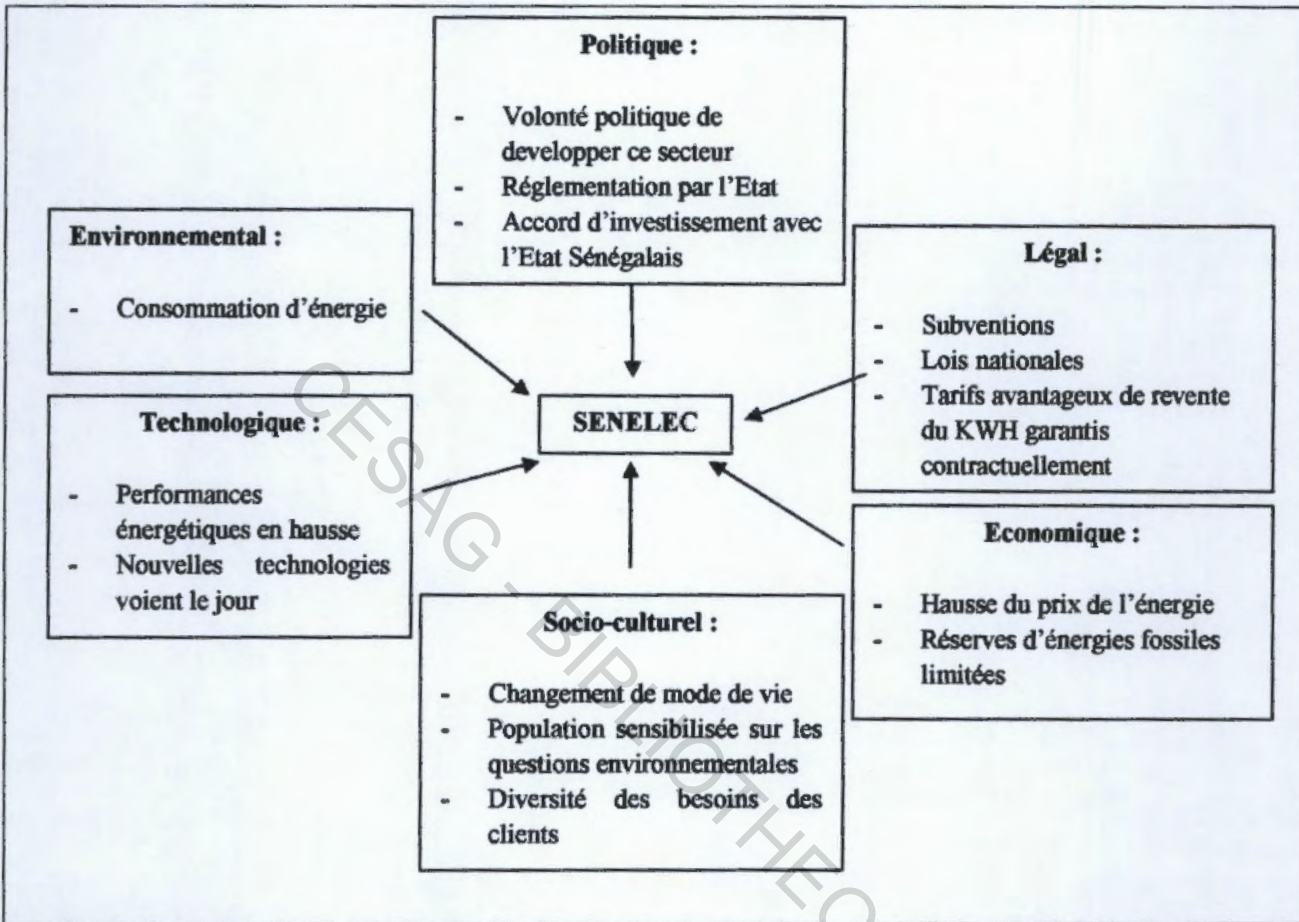
<b>TABLEAU RECAPITULATIF DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA SENELEC</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ notoriété, la position de leader, la base de données sur la clientèle et une offre diversifiée constituent un atout pour l'entreprise ;</li> <li>✚ actions quotidiennes du personnel jugées facilement situables par rapport aux orientations stratégiques ;</li> <li>✚ processus budgétaire géré par des procédures formalisées ;</li> <li>✚ intégration de processus de production assure à SENELEC un contrôle sur la qualité de ses produits, une flexibilité dans son système de production et un potentiel élevé dans sa politique produit ;</li> <li>✚ reconnaissance d'un niveau élevé de formation et de compétence dans le secteur à même de répondre aux exigences de résultats que l'environnement international impose aux opérateurs intervenant dans le secteur de l'électricité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ nécessité d'amélioration de la communication interne autour du processus de planification et d'implication du personnel dans toutes les étapes du processus ;</li> <li>○ absence d'un système de mesure de la performance ;</li> <li>○ baisse du suivi des activités et problèmes de recouvrement des créances ;</li> <li>○ absence d'évaluation des performances du personnel ;</li> <li>○ faiblesse des fonds propres qui réduit sa capacité d'endettement ;</li> <li>○ problèmes aigus de mobilisation des ressources financières requises pour les investissements ;</li> <li>○ vétusté du parc de production ainsi que du réseau de distribution ;</li> <li>○ coûts d'exploitation exorbitants du fait de l'utilisation poussée des turbines à gaz pour compenser l'indisponibilité des unités de base.</li> </ul>

**Source :** *Nous-même à partir de la Lettre de développement du Secteur de l'Energie (09 avril 2003)*

### 5.3 Analyse PESTEL de la SENELEC

L'étude des différentes forces en présence permet d'obtenir le schéma PESTEL ci-dessous.

**Figure 9 : Analyse PESTEL de la SENELEC**



Source : Nous - même

### Conclusion

La finalité ultime du diagnostic stratégique est de proposer aux dirigeants d'entreprises un ensemble d'orientations stratégiques. La mise en œuvre efficace de ces orientations suppose pour l'entreprise :

- de capitaliser ses forces et saisir les opportunités qu'offre son environnement ;
- de remédier à ses faiblesses et faire face aux menaces présentes dans cet environnement.

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

Le tableau de bord stratégique, outil de pilotage stratégique, apporte une réponse à cette préoccupation. C'est dans cette logique que s'inscrit la conception du TBE pour la SENELEC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 6 : TABLEAU DE BORD EQUILIBRE DE LA SENELEC**

### **Introduction**

La conception d'un tableau de bord équilibré s'inscrit dans une démarche stratégique. Or, toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic stratégique de l'organisation permettant de confronter la vision de l'entreprise, ses forces et faiblesses, et les menaces et opportunités présentes dans son environnement. Une fois cette phase effectuée, il sera question ensuite de concevoir le TBE et enfin d'énoncer les recommandations pour accompagner l'établissement vers une intégration réussie de l'outil.

### **6.1 Etape 4 : Construction du plan stratégique**

Le plan stratégique est le processus de développement de la stratégie afin d'atteindre un objectif fixé. Les objectifs de la démarche sont :

- la prise de conscience de l'état des lieux et des enjeux ;
- la définition des priorités d'actions ;
- l'implication de management et les différents acteurs ;
- la conduite des changements et les évolutions ;
- le partage du projet en commun ;
- la transmission des passions.

#### ***6.1.1 Vision de la SENELEC***

La vision de la SENELEC est celle d'être une société prospère capable de jouer pleinement son rôle de moteur du développement économique du Sénégal.

#### ***6.1.2 Stratégie de la SENELEC***

Pour réaliser cette vision, une stratégie est adoptée. La stratégie confirme l'engagement de la SENELEC envers le développement durable. Sa réalisation repose sur le savoir-faire et sur l'engagement de l'ensemble des employés. La stratégie de la SENELEC s'articule sur les axes suivants :

- la maîtrise de l'énergie à travers une meilleure politique d'efficacité énergétique et de gestion de la demande;
- l'amélioration de son image par une politique de communication;
- le rétablissement de l'équilibre économique et financier de l'entreprise par le regain de la confiance des bailleurs ;
- l'accélération de l'accès à l'électricité, en particulier avec la promotion de l'électrification rurale et le développement des services énergétiques pour la satisfaction des activités productives et sociales.

**Figure 10: Axes du plan stratégique**

Efficacité énergétique	Energies renouvelables	Innovation technologique
<p>L'électricité est une ressource précieuse.</p> <p>C'est pourquoi l'efficacité énergétique est au cœur des orientations de l'entreprise.</p> <p>L'objectif de la SENELEC est ambitieux : des économies d'énergie de 8 TWh à l'horizon 2013, en vue d'une cible de 11 TWh en 2015.</p>	<p>L'électricité de source renouvelable est une composante essentielle du développement durable.</p> <p>C'est pourquoi SENELEC amorce une nouvelle phase de grands projets hydroélectriques pour compléter la stratégie énergétique.</p> <p>C'est aussi pourquoi l'entreprise poursuit le raccordement de parcs éoliens de près de 4 000 MW par suite des appels d'offres des dernières années.</p>	<p>L'innovation technologique est un puissant levier de croissance et de performance.</p> <p>C'est pourquoi SENELEC mise sur les nouvelles technologies pour rester à la fine pointe de ses métiers, améliorer ses services à la clientèle et devenir encore plus performante.</p> <p>C'est aussi pourquoi le transport terrestre électrique devient un pôle d'innovation et de croissance pour l'entreprise.</p>

<b>SENELEC Production</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmenter la capacité de production hydroélectrique ;</li> <li>2. Accroître les exportations ;</li> <li>3. Rendre la division encore plus performante.</li> </ol>
<b>SENELEC TransEnergie</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer la qualité du service de transport d'électricité ;</li> <li>2. Accroître la capacité du réseau pour répondre aux besoins des clients ;</li> <li>3. Rendre la division encore plus performante.</li> </ol>
<b>SENELEC Distribution</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer la qualité des services à la clientèle ;</li> <li>2. Intensifier les actions en efficacité énergétique ;</li> <li>3. Répondre avec flexibilité aux besoins en électricité ;</li> <li>4. Rendre la division encore plus performante.</li> </ol>

**Source :** *Nous-même à partir de l'ANSD (2007) et de la Lettre de développement du Secteur de l'Energie (09 avril 2003)*

### **6.1.3 Les objectifs stratégiques de la SENELEC**

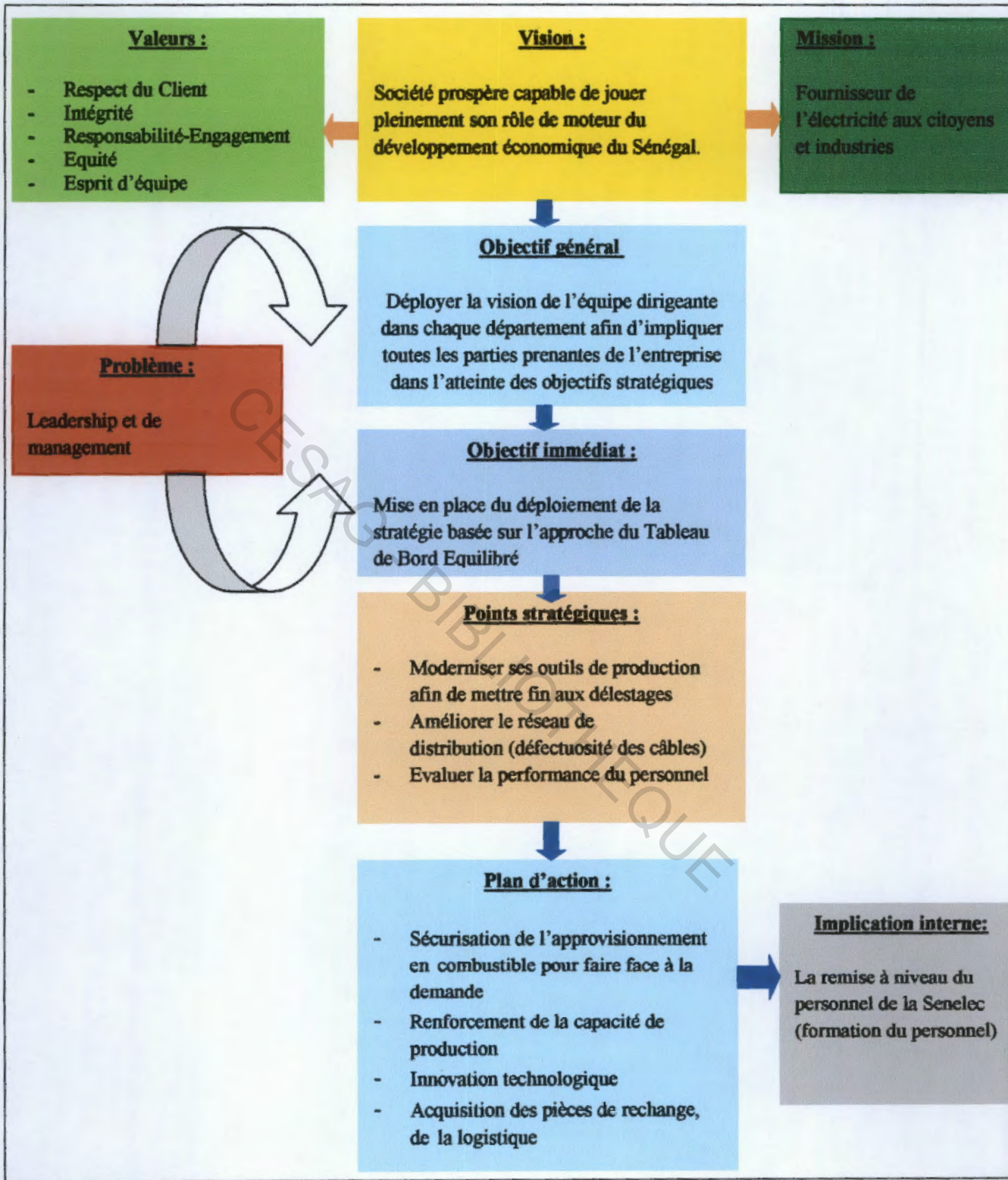
- « Moderniser ses outils de production... » : Du fait de la vétusté de son matériel industriel, l'entreprise entend effectuer des investissements importants pour se moderniser. Les avancées technologiques dans son domaine sont importantes. Cette modernisation doit permettre une meilleure productivité. Elle doit également réduire les besoins en effectif de l'entreprise. Toutefois, la SENELEC souhaite rester conforme à sa vocation sociale. L'augmentation de la productivité doit donc se faire dans la limite du respect de cette vocation.
- « Evaluer la performance du personnel » : La mise en place d'outils de gestion rationnelle de la prévision des emplois et des compétences permettra, à l'avenir, d'anticiper les besoins à court terme pour accompagner l'évolution de l'entreprise. Il se traduit par des plans de formation (développement des compétences), des plans de mobilité et des plans de recrutement dont la réalisation est échelonnée sur trois années. Les principaux apports du nouveau système visent à instaurer une évaluation des objectifs et de la tenue du poste basée sur davantage de données objectives.
- « Améliorer le réseau de distribution » : Le plan d'action portant sur l'amélioration des performances du réseau de distribution et de la qualité de service rendu à sa clientèle s'est articulé autour de trois (3) principaux axes d'amélioration : l'automatisation de l'exploitation et renforcement de la sélectivité du réseau ; l'amélioration de la structure du réseau et de la qualité de ses composantes; le renforcement de la politique de maintenance préventive.

Ces objectifs stratégiques ci-dessus énumérés doivent orienter la SENELEC dans ses actions futures. Ils s'inscrivent dans la formulation de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, ils relèvent d'avantage du souhaitable d'où la nécessité de les traduire en programmes d'actions.

Reste que la définition des actions à mener pour atteindre les objectifs stratégiques dépend de la situation financière actuelle de l'entreprise.



**Figure 11: Plan stratégique de la SENELEC**



*Source: Nous – même à partir des comptes rendus des réunions de directions et de pilotage d'activités, des documents sur la stratégie de la SENELEC (2010-2011-2012)*

## **6.2 Etape 5 : Construction de la carte stratégique de la SENELEC**

Il s'agit d'identifier les interdépendances entre les lignes d'actions majeures, de matérialiser les inter-relations constructives entre les différentes initiatives et de formaliser sur cette base une feuille de route pour la mise en œuvre.

### **6.2.1 Carte stratégique**

La carte stratégique d'un tableau de bord équilibré explicite l'hypothèse de la stratégie. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments induisant les résultats stratégiques. Elle décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle découle des relations de cause à effet entre les différents axes.

#### **a) Axe « financier »**

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes. L'objectif est de choisir des indicateurs pertinents intégrés dans une relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière.

La création de valeur pour l'actionnaire de la SENELEC devra être atteinte par les thèmes stratégiques suivants : rester leader du marché, améliorer la productivité et réduire les coûts. La description de ces thèmes conduit à deux stratégies : stratégie de croissance du chiffre d'affaires et stratégie de productivité.

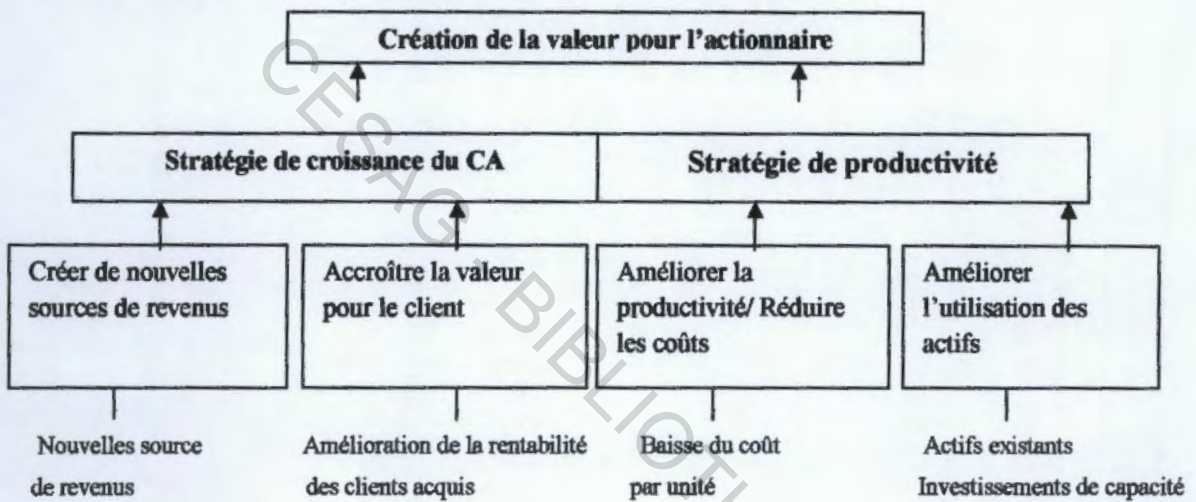
Concernant la stratégie de croissance du chiffre d'affaires, deux (2) volets sont retenus :

- créer de nouvelles sources de revenus : par l'acquisition de nouveaux clients,
- accroître la valeur pour le client : il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.

La stratégie de productivité se focalise sur :

- la réduction des coûts : il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités,
- l'amélioration de la productivité : par une meilleure productivité du personnel, un bon niveau d'intégration (Valeur ajoutée) ;
- optimisation de l'utilisation des actifs : ceci consiste à réduire le capital et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou une cession des capitaux circulants et des immobilisations.

**Figure 12 : Elaboration de la carte stratégique : axe financier.**



**Source :** *Nous – même adapté de KAPLAN & NORTON (1998)*

Ces objectifs financiers sont réalisés grâce à l'axe « client ».

### **b) Axe « Client »**

L'axe « client » du TBE identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Il s'agit de cerner les caractéristiques qui ont de la valeur aux yeux des catégories de clients ciblées et d'élaborer des objectifs et des indicateurs dans ce sens.

Pour réaliser les objectifs financiers, la « proposition de valeur » faite au client basée sur la stratégie de l'excellence opérationnelle (c'est-à-dire que l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler) est retenue. La SENELEC devra également avoir un bon niveau dans ses relations avec les clients et dans la

qualité de ses produits. Le diagnostique révèle des clients sensibles au prix, à la qualité et non indifférents aux relations avec leurs fournisseurs. L'objectif sera d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser les clients existants à travers leurs satisfactions.

**Figure 13: Elaboration de la Carte stratégique : Proposition de valeur**

Acquisition de nouveaux clients				Fidélisation des clients existants		
Attributs de produits - service				Relation		Image
Prix	Qualité	Délai	Assortiment	Service	Relation	marque

Qualité et assortiment dans des catégories clés et à des prix imbattables

relations

« Acheteur malin »

**Source :** *Nous – même adapté de KAPLAN & NORTON (1998)*

Les moyens pour atteindre les résultats souhaités figurants dans les deux premiers axes se trouvent dans les processus internes de l'entreprise.

**c) Axe « processus internes »**

L'objectif de cet axe est d'améliorer l'ensemble des processus, depuis l'innovation jusqu'au service après-vente. Ses indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

Dans la chaîne de valeur de la SENELEC, il convient d'exceller dans le processus opérationnel pour assurer la proposition de valeur faite au client. Cela se fera en maintenant l'efficacité dans les autres processus notamment celui de la gestion du client.

Les activités internes de l'entreprise doivent parvenir à :

- une bonne gestion de la logistique : approvisionnements, conditionnement, transport, gestion des stocks ;
- une efficacité opérationnelle : réduction des coûts, amélioration des délais de livraison, flexibilité dans le processus de production, gestion de la qualité, prévision des ventes, gestion de la capacité;
- une gestion efficace de la clientèle : service après-vente, service sur site, conseil aux clients, communication.

**Figure 14: Elaboration de la carte stratégique : Axe « processus interne » »**

Pratiques stratégiques	Niveau de base	
Processus opérationnels : Gestion de la chaîne logistique, efficacité opérationnelle	Processus de gestion du client : services après vente, relation avec les clients	Processus d'innovation : Mise au point du produit

**Source :** Nous – même adapté de KAPLAN & NORTON (1998)

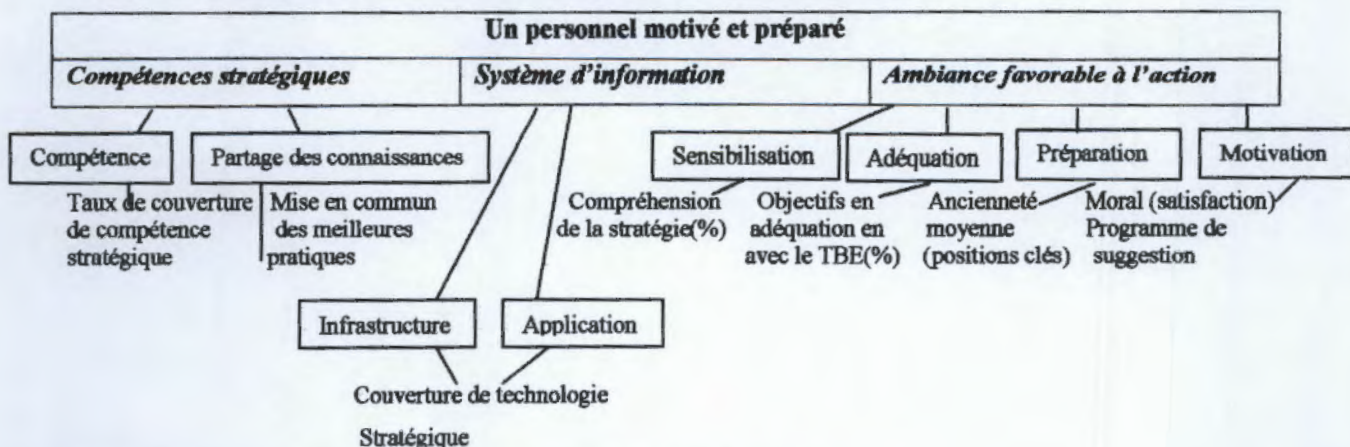
Pour mettre en œuvre les activités internes afin de satisfaire la clientèle, nous abordons la base de la carte stratégique à savoir l'axe apprentissage et développement.

**d) Axe « apprentissage et développement »**

Ce quatrième axe représente les ressources, les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les axes « financier », « client » et « processus interne ». Il vise à combler l'écart entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures de l'entreprise et celles nécessaires pour améliorer sa performance. Pour mettre sa stratégie en œuvre, la SENELEC devra disposer d'un personnel motivé et préparé. Pour cela il est indispensable :

- de développer des compétences stratégiques : il s'agit d'avoir un soutien de la stratégie de la part du personnel en améliorant leurs capacités et connaissances stratégiques ;
- de promouvoir l'apprentissage organisationnel: partage des connaissances pour assurer l'excellence fonctionnelle du personnel ;
- de mettre en place un système d'information pour divulguer la stratégie ;
- de créer une ambiance favorable à l'action: motivation et responsabilisation du personnel.

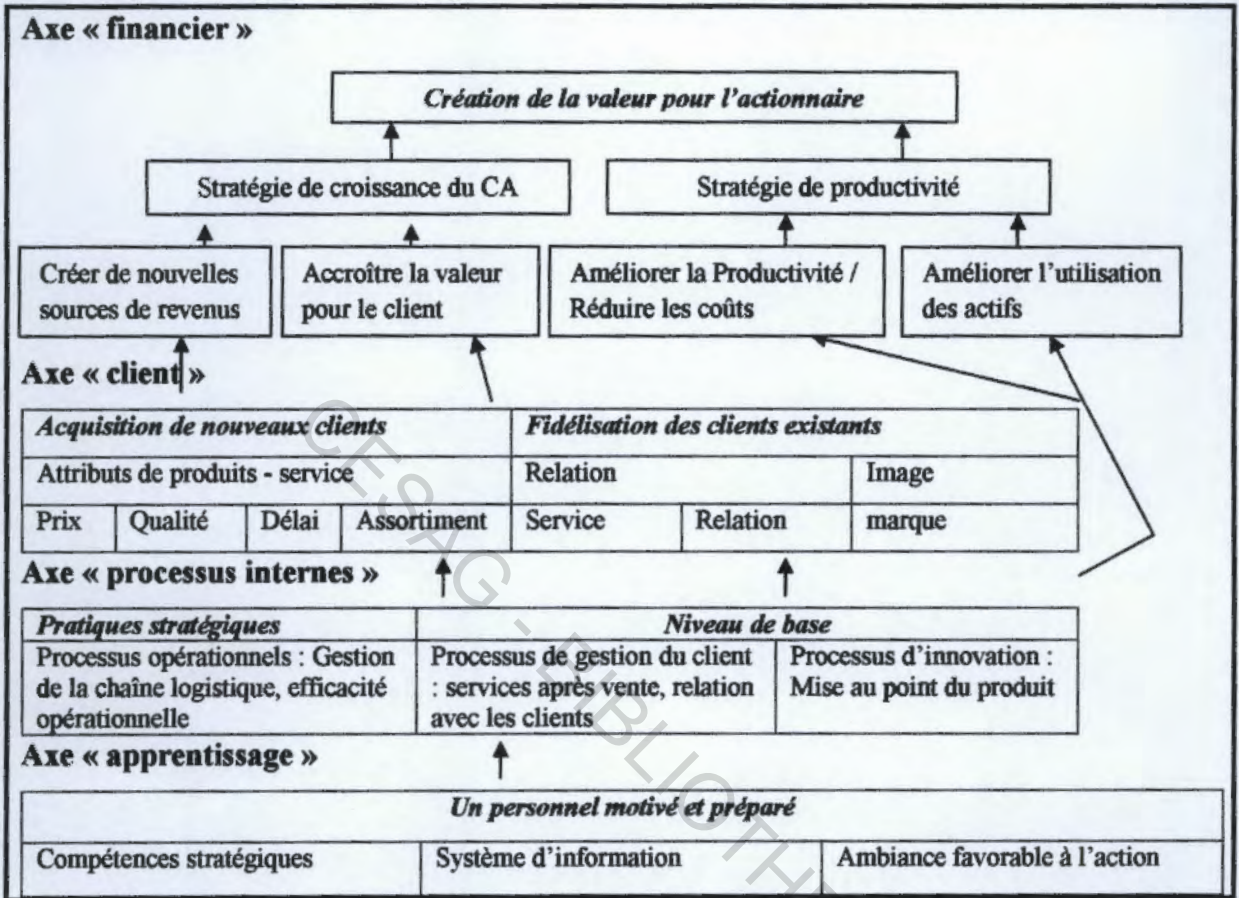
**Figure 15: Elaboration de la carte stratégique : Axe apprentissage**



**Source :** Nous – même adapté de KAPLAN & NORTON (1998)

L'ensemble de ces processus peut être récapitulé dans la figure 11 qui illustre les relations de cause à effet entre les différents axes. Il s'agit en fait de la carte stratégique de la SENELEC.

**Figure 16: Carte stratégique de la SENELEC**



**Source :** Nous – même adapté de KAPLAN & NORTON (1998)

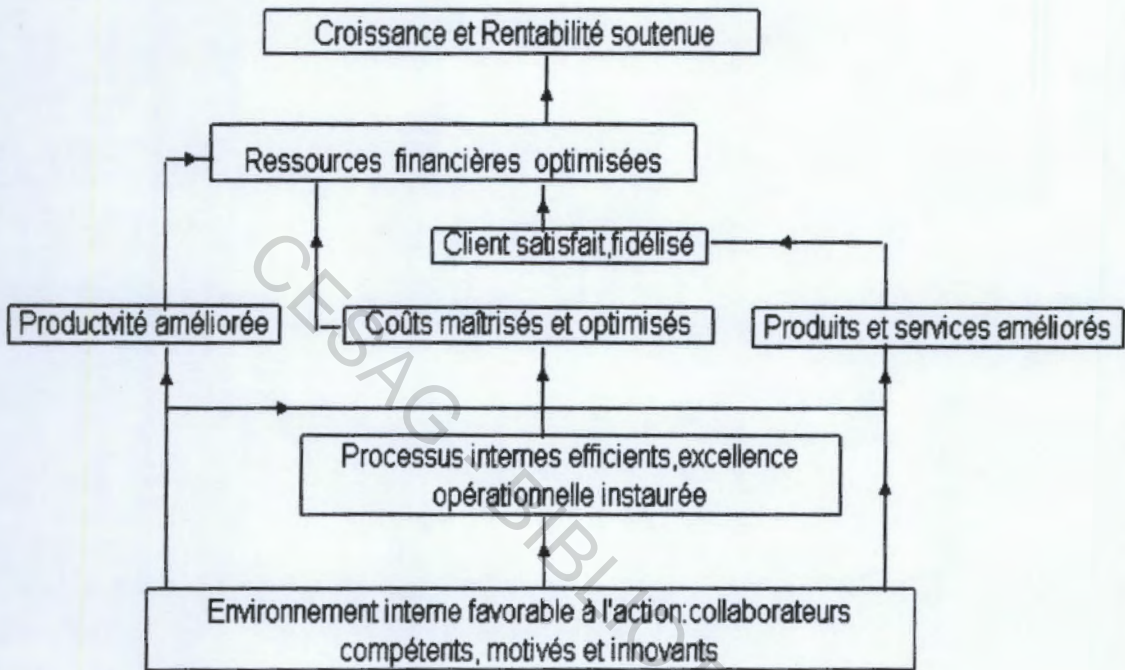
### 6.2.2 Lecture de la carte stratégique conçue.

La détermination des liens de cause à effet entre les quatre axes formant le TBE permet de décrire le parcours qu'empruntent les améliorations effectuées au niveau des actifs immatériels et leur impact sur le plan financier et à l'égard du client.

Ainsi, des collaborateurs motivés, conscients des enjeux stratégiques de leurs actions dans les différents services vont générer une amélioration continue dans les processus internes et une meilleure productivité qui impactera positivement la performance financière de l'entreprise. Par ailleurs, l'excellence opérationnelle dans les processus internes assure une production conforme aux exigences du client et favorise des relations saines et profitables avec ses clients.

Inversement, la réalisation d'un retour satisfaisant sur investissements et d'une performance financière optimale n'est possible qu'à travers une organisation efficiente et des collaborateurs s'appropriant les objectifs stratégiques de la société.

**Figure 12 : Carte stratégique simplifiée de la SENELEC**



*Source : Nous-même*

### **6.3 Etape 6 : Choix des indicateurs stratégiques**

Pour chaque axe, des indicateurs stratégiques seront élaborés.

#### **6.3.1 Indicateurs de l'axe « financier »**

Etant donné que l'axe financier constitue un fil conducteur pour les autres axes, sept (07) indicateurs choisis permettent de mieux suivre et d'améliorer la performance financière de l'entreprise. Ils se répartissent entre les objectifs financiers fixés : stratégie de croissance, réduction des coûts et amélioration de la productivité et enfin utilisation de l'actif.

### 6.3.1.1. Indicateurs de croissance

Trois (3) mesures permettront d'attirer l'attention des managers sur les facteurs contribuant à la croissance financière.

#### ➤ **Taux de croissance du chiffre d'affaires**

Le taux de croissance du chiffre d'affaires est un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance. Pour l'entreprise, il est calculé par la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance du CA} = ((\text{CA}_n - \text{CA}_{n-1}) / \text{CA}_{n-1})$$

Il s'agit du chiffre d'affaires (CA) figurant dans l'état des soldes de gestion.

#### ➤ **R.O.E (Return On Equity)**

Cet indicateur encore appelé rentabilité financière s'inscrit dans le cadre de la croissance financière de l'entreprise. De son évolution dépend la satisfaction des apporteurs de capitaux. La croissance d'une entreprise est liée à la situation de ce ratio dont la formule est :

$$\text{R.O.E} = \text{Résultat Net Comptable} / \text{Capitaux propres}$$

Le compte de résultat et le bilan comptable de l'exercice sont utilisés pour quantifier cette mesure.

#### ➤ **Valeur ajoutée (V.A)**

La valeur ajoutée qui représente la richesse créée par une entreprise, est un indicateur important pour apprécier le niveau d'activité d'une entreprise. C'est la différence entre la production (sortie de l'entreprise) et les consommations intermédiaires (entrée dans l'entreprise). Deux (02) ratios complémentaires permettent d'apprécier au mieux cette grandeur :

#### - **Taux de V.A**

Ce ratio mesure le degré d'intégration de l'entreprise et surtout sa capacité à maîtriser et valoriser la transformation de sa matière première. Il est calculé par :

$$\text{Taux de VA} = \text{VA} / \text{Production}$$



Les données de l'Etat des soldes de gestion sont utilisées pour le calcul. Certains retraitements seront nécessaires :

- les charges de personnel liées à la sous-traitance sont exclues des consommations et intégrées aux charges de personnel ;
- les frais de personnel intérimaire sont soustraits des charges externes et intégrés aux charges de personnel ;
- les loyers et redevances de crédit-bail sont soustraits des charges externes et intégrés aux dotations aux amortissements et aux charges financières.

- **Taux de variation de la VA**

Ce taux donne des indications sur l'évolution en volume dans le temps de la VA. Il convient ensuite de rapprocher cette évolution à celle du taux de VA. Il s'agit de comparer la valeur ajoutée de l'année N (VA n) à celle de l'année N-1 (VA n-1) :  $(VA_n - VA_{n-1}) / VA_{n-1}$

Dans le rapprochement de ces deux ratios, quatre (4) cas de figures peuvent être distingués :

- taux de VA en baisse mais variation en valeur absolue positive : il s'agit d'une croissance par recours à la sous-traitance ou par des sacrifices au niveau des prix ;
- taux de VA en hausse et variation négative : meilleure transformation de la matière ou augmentation des prix de vente avec une baisse de l'activité ;
- taux de VA en hausse légère ou stable et variation positive : entreprise en croissance s'acheminant vers une maturité sur son marché qu'elle exploite bien ;
- taux de VA en baisse et variation négative : mauvais signe à moins que la situation soit voulue par l'entreprise.

*6.3.1.2. Réduction des coûts, Amélioration de la productivité*

Deux indicateurs figurent dans le tableau bord équilibré pour mesurer la performance :

➤ **Productivité du personnel**

La maîtrise des charges de personnel est un enjeu crucial pour l'entreprise notamment SENELEC. Le suivi de la productivité du personnel est donc indispensable pour apprécier le niveau des charges salariales. Productivité : VA / effectif moyen

Pour l'effectif, nous prendrons l'effectif moyen sur les mois d'activité.

➤ **Taux de réduction des coûts de production**

Dans une concurrence par les prix, la stratégie de domination par les coûts est une condition sine qua non pour mieux résister. La mise en œuvre de cette stratégie passe par une recherche permanente des coûts faibles. De ce fait, le taux de réduction des coûts est un indicateur de performance pertinent. Il sera calculé à partir des coûts de production unitaires (C.P.U) :

Taux de réduction des coûts de production :  $\text{Coût de production} / \text{quantité produite}$

Ensuite le taux de réduction est comparé au C.P.U de l'année par rapport à l'année précédente. Les informations sur les coûts de production doivent être fournies par la comptabilité analytique.

*6.3.1.3. Utilisation de l'actif*

➤ **BFRE en nombre de jours de CA**

Le volume du besoin en fonds de roulement d'exploitation est un indicateur pour suivre les décisions opérationnelles de gestion en matière de la gestion des stocks, de la politique commerciale et de la négociation des délais de paiement. Sa détérioration peut entraîner des difficultés de trésorerie. Il renvoie à l'utilisation des actifs par l'intermédiaire de sa couverture par le fonds de roulement. Il est calculé de la sorte :

$(\text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}) * 360 / \text{CA}$

Les données nécessaires figurent au bilan.

➤ **Le résultat financier**

Le résultat financier apprécie la stratégie financière de l'entreprise. C'est le solde découlant des produits et charges relatifs aux décisions financières de l'entreprise. Il est tiré du compte des produits et charges (CPC).

Voyons à présent les indicateurs de l'axe client du TBE.

### **6.3.2 Indicateurs de l'axe « client »**

Six (06) mesures-clés de la performance concernant les clients sont choisis. Elles se répartissent entre les objectifs suivants : acquisition de nouveaux clients, conservation des clients, satisfaction des clients.

#### **6.3.2.1 Acquisition de nouveaux clients**

Le chiffre d'affaires réalisé avec les clients gagnés par l'entreprise est ici mesuré. Cette mesure informe sur l'élargissement de la base de clientèle de la SENELEC. Ce CA est connu directement à partir de la base de données sur les clients. Un client gagné est un client qui achète pour une première fois ou après une période d'interruption, un des produits de la SENELEC.

#### **6.3.2.2 Conservation des clients**

L'identification des clients étant chose acquise, la mesure de la fidélité des clients d'une période à l'autre est nécessaire. Cette fidélité est mesurée par le nombre de clients toujours actifs en rapport au nombre total des clients.

Le système d'information fournit les données nécessaires pour cet indicateur.

Cependant, garder le client ne suffit pas, il faut également s'intéresser au volume de vente réalisé avec le client. Cela amène à compléter la mesure de la fidélité par celle de la part du portefeuille client.

#### **6.3.2.3 Taux de réclamation des factures**

Le taux de réclamation des factures se calcul comme suit pour une même période:

Nombre de factures erronées / nombre total de factures émises durant la même période

#### **6.3.2.4 Satisfaction des clients**

Pour assurer la satisfaction des clients, l'indicateur de performance est le nombre de réclamation. Partant du fait qu'un client satisfait fait moins de réclamations, le nombre fait de réclamations par les clients est alors utilisé. Les réclamations peuvent concerner : le délai de livraison, la conformité des produits et les interventions sur site et la qualité.

Le recensement des réclamations permet de quantifier cet indicateur. Les valeurs cibles des différents indicateurs de l'axe clients sont atteintes grâce au suivi des indicateurs de l'axe processus internes.

### ***6.3.3 Indicateurs de l'axe processus internes***

Pour répondre aux attentes des actionnaires et des clients, des indicateurs ont été choisis pour suivre la performance tout au long de la chaîne de processus interne de la SENELEC. Ils sont au nombre de cinq (05).

#### ***6.3.3.1 Niveau des stocks***

Il informe sur le niveau des stocks ainsi que le nombre de jours de chiffre d'affaires nécessaires pour l'écouler. Il influence le besoin en fonds de roulement. Le niveau des stocks est ramené au CA :  $\text{Stocks nets} * 360 / \text{CA}$

Les stocks figurent au bilan et le CA dans le CPC. On retiendra le stock net pour ne prendre que la valeur réelle des stocks.

#### ***6.3.3.2 Rotation des créances clients***

Il s'agit d'apprécier le délai de règlement accordé par SENELEC à ces clients. Le nombre de jours de chiffre d'affaires représentés par les créances est un bon indicateur pour contrôler le niveau du BFR. La rotation des créances clients se calcule ainsi :  $\text{Clients Nets} * 360 / \text{CA}$

Elle est obtenue à partir du bilan et du CPC.

#### ***6.3.3.3 Taux de récupération des déchets***

Le taux de récupération mesure la capacité de la SENELEC à optimiser l'utilisation des matières premières. Il est donné par la formule :  $(\text{Quantité récupérée} / \text{déchets}) * 100$

La comptabilité analytique permet de le calculer.

#### ***6.3.3.4 Nombre de pannes dans l'usine***

Il détermine les temps d'arrêts dans le processus de production. Tout arrêt est une perte pour l'entreprise. Ce nombre sera connu en enregistrant tous les arrêts dus à des pannes dans l'usine.

#### *6.3.3.5 Réactivité*

La réactivité est la capacité à répondre rapidement et précisément à la demande du client. Le délai de rapidité d'obtention de la réponse (ou tout autre traitement) à une demande est utilisé pour la définir: Temps de réponse à chaque problème / Nombre total de problèmes soulevés.

#### *6.3.4 Indicateurs de l'axe « apprentissage et développement »*

Les mesures-clés de cet axe sont: l'indice de satisfaction des salariés, le taux de rotation du personnel, le taux d'absentéisme, le feed-back, le nombre de suggestions par salarié, la productivité du personnel et l'actualisation des compétences.

##### *6.3.4.1 Indice de satisfaction des salariés*

Des salariés satisfaits produisent plus et assurent la satisfaction des clients. Cet indice mesure le moral du personnel. Une enquête annuelle par questionnaire au près des salariés détermine l'indice de satisfaction.

##### *6.3.4.2 Taux de rotation du personnel*

Il vise à mesurer la capacité de l'entreprise à fidéliser les employés. Chaque départ non voulu est une perte de capital intellectuel pour la SENELEC. De plus l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise. Ce taux est égal à :

Nombre de départs / effectif moyen

##### *6.3.4.3 Taux d'absentéisme*

Cet indicateur informe sur l'assiduité des employés. Il est obtenu de la façon suivante :

Taux d'absentéisme : Heures d'absences du mois / Heures potentielles travaillées

Les heures d'absence incluent : les absences dues à un accident de travail, les absences maladie, les mises à pied, les absences autorisées et non autorisées. Tandis que les heures potentielles de travail sont calculées comme suit :

Nombre de jours travaillés dans le mois x effectif du mois

Les heures supplémentaires sont exclues.

#### *6.3.4.4 Productivité du personnel*

Pour apprécier la productivité du personnel d'une manière globale, le ratio suivant est utilisé:

Productivité du personnel : CA / effectif moyen

#### *6.3.4.5 Feed-back*

La capacité du système d'information à assurer un retour d'information sur le travail des salariés est ici appréciée. Il s'agit de mettre à la disposition du personnel toutes les informations permettant d'accroître la performance dans les processus internes.

Le feed-back est mesuré par un sondage mensuel à deux niveaux. L'information des employés concernés par les réclamations des clients. Il est quantifié par :

$$(\text{Salariés informés} / \text{Salariés concernés}) * 100$$

Lorsque le nombre de salariés informés est inférieur ou égal à celui des salariés concernés alors ces derniers sont les personnes n'ayant pas fait leur travail et qui pouvaient éviter le mécontentement du client.

#### *6.3.4.6 Nombre de suggestions par salarié*

La motivation et la responsabilisation des salariés sont indispensables pour qu'ils puissent apporter une contribution positive à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cet indicateur mesure la participation du personnel dans l'amélioration de la performance au sein de la SENELEC. Le nombre de suggestions par salarié est défini par :

$$\text{Nombre de suggestions} / \text{Effectif moyen}$$

#### *6.3.4.7 Actualisation des compétences*

Une politique de « cost killer » (tueur de coût) est la pierre angulaire d'une meilleure compétitivité. De plus la stratégie d'amélioration continue dans laquelle s'inscrit SENELEC implique fondamentalement une mise à niveau des compétences au niveau des stades critiques de la chaîne de valeur.

Ainsi le rythme des programmes de formation et le pourcentage du personnel concerné par lesdits programmes permettent d'avoir une idée sur la volonté et l'ampleur de la politique d'actualisation des connaissances de SENELEC.

Il s'agit dans ce qui suit de fixer des objectifs (valeurs cibles) pour les mesures ci-dessus et d'identifier les initiatives stratégiques afin d'avoir le tableau de bord équilibré de la SENELEC.

#### **6. 4 Etape 7 : Déterminer le design et agencement des indicateurs**

##### **6.4.1 Axe « financier »**

Six (06) indicateurs ont été retenus pour cet axe. Une valeur cible pour chacun d'eux est fixé suivie d'une analyse des initiatives stratégiques nécessaires pour les atteindre.

##### **➤ Valeurs cibles des indicateurs**

##### **- Taux de croissance du Chiffre d'affaires**

La croissance du secteur de l'électricité étant étroitement liée à une forte demande de la part des consommateurs, le rendement global (rapport des ventes à la production brute), est utilisé pour déterminer la production nécessaire pouvant satisfaire totalement la demande de consommation des clients (ventes). Ce rendement intègre des facteurs inhérents à l'exploitation d'un système électrique, telles que la consommation des auxiliaires, les pertes techniques au niveau des réseaux et les pertes commerciales découlant de la fraude et des problèmes de facturation.

##### **- Valeur ajoutée (VA)<sup>1</sup>**

Pour cet indicateur les desseins sont de revenir au niveau du taux d'intégration, le meilleur taux sur les trois dernières années, soit 34.8% ; avoir un taux de croissance de la VA proportionnel à celui de la production avec une marge inférieure acceptable de 2 points. A titre d'exemple si la production croît de 20 %, la VA doit augmenter au moins de 18%.

---

<sup>1</sup> Commission de régulation du secteur de l'électricité, (Juin 2011), *Révision intérimaire des conditions tarifaires de SENELEC*, Période tarifaire 2011-2013

- **Productivité du personnel**

Un accroissement de 10% de la productivité est un signe de maîtrise du poids de la charge salariale.

- **Taux de réduction des coûts de production**

Un coût de production réduit de 15 % sur les 3 années par rapport au niveau actuel donne une plus grande marge de manœuvre. L'acquisition de nouvelles machines ainsi qu'un programme de formation adéquat contribuent à atteindre cet objectif.

- **BRFE en jours du Chiffre d'affaires**

Le niveau du BFR est à ramener à 3 mois du chiffre d'affaires. Cet objectif est d'ailleurs désormais la norme pour le groupe C.F.A.O.

- **Résultat financier**

L'objectif à ce niveau est de maintenir le poids des charges financières dans l'E.B.E inférieur à 30%. Ces objectifs cohérents et qui constituent la charpente des objectifs stratégiques ne sauraient cependant être atteints sans une batterie d'initiatives stratégiques.

➤ **Initiatives stratégiques<sup>2</sup>**

La stratégie retenue est axée sur une libéralisation accrue du sous secteur consistant à procéder à la séparation progressive des activités de production, de transport et de distribution.

S'agissant de la production, la stratégie doit comporter comme caractéristiques principales la diversification des opérateurs et la décentralisation des activités. En effet, l'ouverture du segment de la production à la concurrence par le biais d'appels d'offres pour des projets du type BOO et des importations doit se traduire, à terme, par la multiplication du nombre d'acteurs et une plus grande diversité des technologies utilisées.

---

<sup>2</sup> Commission de régulation du secteur de l'électricité, (Juin 2011), *Révision intérimaire des conditions tarifaires de SENELEC, Période tarifaire 2011-2013*



Il apparaît ainsi qu'à long terme, la structure intégrée de l'industrie électrique devrait faire place à des activités dégroupées avec, d'un côté, des producteurs et, de l'autre, des distributeurs (SENELEC et les distributeurs indépendants en milieu rural).

Dans l'optique de cette stratégie, le gouvernement entend promouvoir le développement de pôles de production d'énergie électrique dans des régions autres que Dakar pour des raisons liées à la raréfaction des sites et à un besoin de plus grande sécurité incompatible avec une très forte concentration des ouvrages de production :

- tout projet de nouvelle centrale est à réaliser en priorité comme une entreprise privée de production d'électricité ;
- les centrales existantes de production peuvent être cédées au secteur privé dans la mesure du possible compte tenu de leur potentiel d'extension ; et
- la SENELEC continuera à exploiter les centrales qui n'auront pas été cédées au secteur privé.

La réduction des coûts nécessite un suivi complet des coûts de production. Dans une entreprise industrielle comme la SENELEC, un système de comptabilité analytique est indispensable pour maîtriser l'évolution des coûts.

La comptabilité analytique fournit des informations sur le niveau des coûts, leurs évolutions et sur les centres de coûts à compresser. De même, connaître les résultats par produit permet de déceler les maillons faibles de la chaîne de valeur et d'apporter des actions correctrices le cas échéant.

La SENELEC importe ses matières premières. De ce fait, elle court un risque de change et ceci d'autant plus que sa position de change est ouverte. Afin de maîtriser les charges financières, une gestion des risques de change (ou risque de transaction) s'impose à l'entreprise. Elle peut pour cela recourir aux différents mécanismes de couverture du risque de change.

L'axe financier du TBE de la SENELEC se présente comme ce qui suit:

**Tableau 6: Axe « financier » du TBE**

Objectifs	Indicateurs	Valeurs cibles	Initiatives stratégiques
Améliorer la productivité	4- Productivité du personnel	Augmentation de 10%	Veille informationnelle Comptabilité analytique
	5- taux de réduction des coûts de production	15% en trois ans	
Améliorer l'utilisation des actifs	6-B.F.R.E (n j CA)	90 jours de C.A en trois ans	Gestion des risques de change
	7- résultat financier	Charges financières inférieures à 30% de l'E.B.E	

Source : Nous-même

#### 6.4.2 Axe « client »

Trois (03) mesures de performance sont retenues pour cet axe.

##### ➤ Valeurs cibles des indicateurs

##### - Acquisition de nouveaux clients

Afin d'atteindre l'objectif de croissance de chiffre d'affaire, il faut que le chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux clients dépasse celui précédemment réalisé avec les clients perdus.

Pour cela, un rapprochement de ces deux montants est à effectuer:

CA nouveaux clients / CA clients perdus

##### - Conservation des clients

Il s'agira d'atteindre un taux de clients actifs annuel de 80%.

##### - Satisfaction des clients

L'objectif stratégique à ce niveau est de ramener le nombre de réclamations des clients à zéro (0) dans trois ans et de le maintenir. Les initiatives stratégiques qui permettront de soutenir les objectifs fixés dans cet axe peuvent être abordées à présent.

##### ➤ Initiatives stratégiques

Deux (02) programmes d'action sont identifiés: le suivi individualisé des clients et le recensement des réclamations.

- **Suivi individualisé des clients**

S'informer sur le client est une condition indispensable pour prévoir ses besoins. Donc la SENELEC doit constituer une base de données dans laquelle chaque fiche client contiendra des informations essentielles en plus des informations standard telles: l'estimation des besoins en énergie du client ; le chiffre d'affaire réalisé avec le client ; l'ancienneté de la relation commerciale ; etc...

- **Recensement des réclamations**

Afin de quantifier la satisfaction des clients, il est important d'avoir une base de données sur les différentes réclamations faites par les clients.

Elle doit fournir : l'identification du client, l'objet de la réclamation, l'origine de la réclamation, les salariés ou le service concernés, la solution proposée.

**Tableau 7: Axe « client » du TBE**

Objectifs	Indicateurs	Valeurs cibles	Initiative
Acquisition de nouveaux Clients	2-C.A des nouveaux clients	Supérieur au C.A des clients perdus	Suivi individualisé des clients
Conservation des clients	3-Taux clients actifs	80%	Recensement des réclamations
Satisfaction des clients	4-Nombre de réclamations des clients	0 en trois ans	

**Source :** Nous-même

**6.4.3 Axe « processus internes »**

Les valeurs cibles et les initiatives stratégiques de cet axe sont à définir et présenter.

➤ **Valeurs cibles des indicateurs**

- **Niveau des stocks**

Pour atteindre l'objectif d'un besoin en fonds de roulement de 90 jours de chiffre d'affaires, la SENELEC doit agir sur la rotation des stocks. Le stock moyen sur les trois dernières années est de 76 jours de chiffre d'affaires. Autrement dit, les stocks (de matières premières et de produits finis) représentent 76 jours de chiffre d'affaires en moyenne.

L'objectif au terme des trois années à venir est de le ramener à 40 jours ; ce qui appelle à une baisse moyenne de 15% par an.

- **Rotation des créances clients**

Sur les deux années écoulées, les créances clients ont représenté 130 jours de chiffre d'affaires en moyenne. L'objectif sur les trois années est de limiter cet indicateur à 100 jours de chiffre d'affaires; soit un repli moyen annuel de 10%.

- **Taux de récupération des déchets**

Ce taux est actuellement de 5%. Compte tenu de la modernisation des outils de production et de la formation des salariés, un objectif de 10% pour le taux de récupération des déchets est fixé.

- **Nombre de pannes dans l'usine**

SENELEC dispose d'un effectif considérable dans son service maintenance (17 salariés permanents). Aussi elle a effectué des investissements pour moderniser les machines.

Pour la rentabilité des investissements et du capital humain, le nombre de pannes de machines doit être ramené à zéro (0) d'ici à trois (3) ans.

- **Réactivité**

L'un des avantages de la SENELEC réside dans sa réactivité. En effet, avec un délai de livraison en 24 heures pour les produits WOYOFAL (jour même de la commande), elle est bien positionner dans son secteur. Pour les produits facturation, le délai de livraison peut atteindre un délai de trois (3) jours. Cette durée doit être à deux (02) jours compte tenu des ressources dont la SENELEC dispose.

- **Nombre de pannes des machines de montage sur site**

Le niveau de cet indicateur dépend de la qualité du service après-vente et donc du degré de satisfaction de la clientèle. Pour cela, un objectif zéro (0) panne au niveau des machines de montage installées chez les clients est fixé.

### ➤ Initiatives stratégiques

Deux programmes d'action paraissent incontournables pour assurer la performance dans les processus internes de la SENELEC : une gestion efficace des approvisionnements et des délais et recouvrement des créances.

#### - Gestion des approvisionnements

Selon la philosophie du juste à temps, le stock est un élément qui cache la défaillance des entreprises. Autrement dit, les entreprises augmenteraient le niveau des stocks pour cacher les problèmes. Par conséquent le niveau élevé des stocks provient essentiellement des matières et fournitures, et des en-cours de production. En effet, les matières et fournitures consommables reste environ 2 mois (59 jours) en stock avant d'être transformées.

Quant au cycle de production, mesuré en rapprochant les en-cours à la production, il représente un peu plus d'un (1) mois (36 jours). Il ressort donc que la recherche d'un bon niveau de besoin en fonds de roulement nécessite une gestion plus efficace des approvisionnements.

Il s'agit de mettre en place un système efficace de prévision des besoins en matières premières. Cela exige une plus grande information sur le marché de l'énergie et une collaboration étroite entre la fonction commerciale et technique.

La gestion des approvisionnements tiendra compte dans le cas échéant des stocks stratégiques.

#### - Délais et recouvrement des créances

Il est difficile de changer les délais et habitudes de règlement à l'intérieur d'un secteur. En l'occurrence dans celui de l'électricité où le pouvoir de négociation est jugé fort.

Cependant, avec en moyenne (sur les deux dernières années et en valeurs nettes) 130 jours de chiffre d'affaires, les créances augmentent les besoins en fonds de roulement. La SENELEC doit de ce fait, bien négocier les délais accordés aux clients et être rigoureuse dans son système de recouvrement.

Le tableau synthétique de l'axe processus interne du TBE de la SENELEC est présenté ainsi :

**Tableau 8 : Axe « processus interne » du TBE**

Objectifs	Indicateurs	Valeur cibles	Initiatives stratégiques	
Maîtrise du niveau des stocks	Niveau des stocks	40 jCA sur les 3 ans	Gestion des approvisionnements	
Délais clients	Rotation des créances clients	90 jCA sur les 3 ans		
Utilisation des matières premières	Taux de récupération des déchets	10% en 3ans		
Allocation des heures de Travail	Le rapport temps réel / temps alloué	Entre 0.95 et 1		
Maintenance	Nombre de pannes dans l'usine	0		
Réactivité	Délais de livraison	24h pour wolofal 48h pour facturation		Délais et recouvrement des créances
Service après vente	Nombre de pannes des machines de montage sur site	0		

**Source :** *Nous-même*

Après cet axe, nous abordons les indicateurs de l'axe apprentissage et développement.

#### **6.4.4. Axe apprentissage et développement**

Une valeur cible pour les sept (07) indicateurs retenus sur cet axe sera fixée. Cette dernière sera suivie d'une analyse des initiatives stratégiques nécessaires pour les atteindre.

##### **➤ Valeurs cibles des indicateurs**

##### **- Indice de satisfaction des salariés**

Afin d'assurer efficacement la réalisation des objectifs stratégiques de la SENELEC, il est indispensable que les salariés soient satisfaits de leur condition de travail et de l'entreprise en général. L'idéal à ce niveau est que 100% des employés soient très satisfaits. Cependant cet objectif est difficile à atteindre, tant la personne humaine est complexe et tant il est difficile de bien satisfaire tout le personnel à la fois. Par conséquent, au terme d'enquêtes menées auprès des salariés, ces valeurs sont fixées comme suit: 100% des salariés jugent acceptable leur niveau de satisfaction; 80% se déclarent « satisfait », 70% « très satisfait », moins de 10% « mécontents ».

- **Taux de rotation du personnel**

Cet indicateur, qui mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel, aura comme valeur cible 0%. Toutefois, cet objectif ne tient pas en compte les départs à la retraite ou les départs pour des causes non liées aux conditions de travail à la SENELEC.

- **Taux d'absentéisme**

Le niveau actuel de ce taux journalier (12%) doit baisser.

- **Productivité du personnel**

Un objectif d'augmentation du CA créé par employé de est fixé à 10%.

- **Feed-back**

Pour une amélioration continue des compétences et un retour d'expérience, tous les salariés concernés par un fait doivent en être informés. Un taux de Feed-back de 100% doit être atteint à l'issu des trois ans.

- **Nombre de suggestions par salarié**

L'appréciation de la motivation et de la responsabilisation des salariés doit se traduire par des suggestions de chacun d'eux. Cette pratique n'existe quasiment pas à la SENELEC. Nous souhaitons donc que durant la troisième année après la mise en œuvre de cet TBE, le nombre de suggestions par salarié soit égal à un (1).

- **Actualisation des compétences**

En fonction des besoins, la SENELEC doit assurer un programme régulier de mise à niveau des compétences à travers des formations. Un taux de couverture des besoins en formation de 100% engageant tous les salariés concernés sera un atout pour la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

➤ **Initiatives stratégiques**

Au niveau de l'axe apprentissage et développement, l'initiative stratégique principale reste l'appréciation de la satisfaction des salariés. Cette appréciation pourra se faire par le biais

d'une enquête annuelle effectuée auprès des salariés. Elle fournira ainsi un indice sur le degré de satisfaction du personnel et de l'ajuster avec les objectifs fixés. Aussi, une estimation des besoins en formation du personnel est nécessaire afin de couvrir ces besoins.

Le tableau suivant résume ce que nous avons abordé dans cet axe

**Tableau 9 : Axe apprentissage du TBE**

<b>Objectif</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Valeur cible</b>	<b>Initiative</b>
<b>Satisfaction des salariés</b>	Indice de satisfaction	100% acceptables 80% satisfaits moins de 10% mécontents	<b>Enquête au près du personnel</b>
<b>Fidélisation des salariés</b>	Taux de rotation du personnel	0%	
<b>Productivité du personnel</b>	Valeur ajoutée par employé	Hausse de 10% en 3ans	
<b>Capacité du système d'information</b>	Information du personnel (Feed back)	100%	
<b>Motivation et responsabilisation du personnel</b>	Nombre de suggestions par Salarié	1 par an	<b>Mise en place d'une boîte de suggestion</b>
	Taux d'absentéisme	5%	
<b>Actualisation des compétences</b>	Formation des salariés	100% de taux de couverture des besoins	

Source : *Nous-même*

Le tableau ci dessous est une présentation globale du tableau de bord équilibré de la SENELEC qui doit être communiqué et ses initiatives lancé.



Tableau 10: Tableau de bord équilibré de la SENELEC

Objectifs	Indicateurs	Valeurs cibles	Initiatives stratégiques	Périodicité	Responsable	
Maintenir et améliorer la part de marché	1-taux de croissance du C.A 2-Rentabilité financière 3-Valeur ajoutée	Taux de croissance du secteur+2% 12% de R.O.E 34.8% de taux d'intégration	Veille informationnelle Comptabilité analytique Gestion des risques de change	Mensuelle	- Directeur Finances et Comptabilité  - Chef de Département de Contrôle de Gestion	AXE FINANCIER
Améliorer la productivité	4-Productivité du personnel 5-taux de réduction des coûts	Augmentation de 10% 15% en trois ans				
Améliorer l'utilisation des actifs	6-B.F.R.E (nj CA) 7-résultat financier	90 jours de C.A en trois ans Charges financières inférieures à 30% de l'E.B.E				
Acquisition de nouveaux clients	C.A des nouveaux clients	Supérieur au C.A des clients perdus	Suivi individualisé des clients	Permanent	-Directeur Commercial et de la Clientèle  - Directeur de Communication - Chef Cellule Passation Marché	AXE CLIENT
Conservation des clients	Taux clients actifs	80%	Recensement des Réclamations			
Satisfaction des clients	Réclamations des clients	0 en trois ans	Prospection du marché			

<b>Maîtrise du niveau des stocks</b>	Niveau des stocks	40 jCA sur les 3ans	<b>Gestion des approvisionnements</b>	<b>Mensuelle</b>	- Directeur Approvisionnement Combustibles et Passage au Gaz	<b>AXE PROCESSUS INTERNES</b>
<b>Délais clients</b>	Rotation des créances clients	90 jCA				
<b>Utilisation des Matières premières</b>	Taux de récupération des déchets	10% en 3ans				
<b>Allocation des heures de travail</b>	Le rapport temps réel/temps alloué	Entre 0.95 et 1				
<b>Maintenance</b>	Nombre de pannes dans l'usine	0				
<b>Réactivité</b>	Délais de livraison	24h pour wolofal 48h pour facturation				
<b>Service après vente</b>	Nombre de pannes des machines de montage sur site	0				
<b>Satisfaction des salariés</b>	Indice de satisfaction	100% acceptables 80% satisfaits moins de 10% mécontents	<b>Enquête au près du personnel</b>	<b>Permanent</b>	Directeur Ressources Humaines	<b>AXE APPRENTISSAGE ET DEVELOPPEMENT</b>
<b>Fidélisation des salariés</b>	Taux de rotation du personnel	0%				
<b>Productivité du personnel</b>	Valeur ajoutée par employé	Hausse de 10% en 3ans				
<b>Capacité du Système d'information</b>	Information du personnel (Feed back)	100%				
<b>Motivation et Responsabilisation du personnel</b>	Nombre de suggestions par salarié Taux d'absentéisme	1 par an 5%				
<b>Actualisation des compétences</b>	Formation des salariés	100% de couverture des besoins				

### **6.5 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantation du TBE**

Une fois que le tableau de bord équilibré pour la mise en œuvre de la stratégie de la SENELEC construit, celui-ci doit être utilisé et intégré dans le système de gestion de l'entreprise. De même sa communication est indispensable et les initiatives stratégiques identifiées doivent être lancées afin que les performances souhaitées puissent être atteintes.

#### ***6.5.1 Etape 8 : L'informatisation et la réalisation du système de production du TBE***

L'informatisation est indispensable pour la production et une utilisation efficace du TBE. Pour cela, l'établissement devra se doter du matériel (équipement et logiciel) adapté. Une application informatique pourra être développée afin de faciliter l'alimentation et la consultation du TBE. Des procédures d'alimentation de l'outil devront être définies et des responsables de la production de chacun des indicateurs désignés. L'outil devra être intégré au système d'information de gestion de la SENELEC et faire l'objet d'ajustements si nécessaire.

L'information des salariés est très importante pour atteindre les performances prévues dans l'axe apprentissage et développement en particulier et dans le tableau de bord équilibré en général. La SENELEC doit communiquer son tableau de bord équilibré de façon à ce que le personnel comprenne la stratégie et trouve de nouvelles et meilleures manières de faire leur travail et de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Pour éviter que le tableau de bord ne soit considéré comme « la dernière fantaisie à la mode », la campagne de communication devra bénéficier d'une promotion constante des responsables jusqu'à ce qu'elle soit enracinée dans les programmes de gestion continue. Les cadres (les directeurs de fonctions) devront comprendre le TBE et y apporter des modifications le cas échéant. Pour les chefs d'équipes et les employés, outre la compréhension, ils doivent complètement y adhérer et se sentir impliqués dans ce processus.

Les supports de communication en ce sens sont nombreux. Nous en proposons deux pour la SENELEC: les réunions et la brochure.

➤ **Les réunions : pour l'adhésion des salariés**

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

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

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

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

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

➤ **la brochure : moyenne de diffusion du TBP**

La brochure de la communication de la stratégie et du tableau de bord équilibré est un document décrivant les objectifs stratégiques et la façon dont ils seront mesurés.

**6.5.2 Etape 9 : La mise en œuvre du TBE**

Un plan de mise en œuvre du TBE devra être établi en vue d'aligner les actions quotidiennes de la structure avec les objectifs poursuivis par l'établissement à travers le TBE. Dans ce cadre, un plan de communication autour de l'outil sur la base d'un plan d'implantation et d'intégration graduelle dans le système de management de l'entreprise doit être établi. Il est fortement recommandé de procéder à une adaptation quasi permanente de cet outil de pilotage en fonction des besoins et des changements qui surviendront dans l'environnement de la SENELEC.

Le tableau de bord équilibré de la direction générale traduit l'orientation stratégique de la SENELEC. Néanmoins, les directions, les services et les équipes sont les chenilles ouvrières de sa mise en pratique. Dès lors le TBE doit être décliné en tableaux de bord équilibré au niveau de chaque strate de la société. Ce procédé permettra une appropriation de l'objectif stratégique de la SENELEC par toutes ses composantes. Chacun y voit clairement sa contribution et les conséquences qui en découleront.

A titre d'exemple les objectifs fixés au niveau de l'axe financier de chaque direction concourent à l'atteinte de l'objectif financier dégagé par la Direction générale. Il en est de même pour les trois autres axes (client, processus internes, apprentissage et développement).

La réalisation des objectifs du TBE de chaque axe passe aussi par celle des services qui la composent. Cette approche top down offre une lisibilité et une visibilité à la stratégie qui est déclinée jusque dans les aspects les plus opérationnels de sa réalisation.

Afin d'apprécier la satisfaction des salariés, une enquête annuelle doit être menée auprès de ces derniers. Au sein de la SENELEC, un sondage doit être mené au près du personnel encadrant pour estimer leur satisfaction et leur esprit d'appartenance au groupe. Nous conseillons de partir sur la base de ce sondage et de l'étendre à l'ensemble du personnel.

L'enquête doit permettre d'avoir un indice de satisfaction général et des indices propres à chaque catégorie de salariés dans l'entreprise.

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

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

## **Conclusion**

Le TBE décrit la stratégie de l'entreprise en des objectifs opérationnels impliquant toutes ses composantes. A travers les quatre axes du TBE (financier, client, processus internes, apprentissage et développement), un choix des indicateurs pertinents est fait permettant de mesurer ses performances, de piloter la mise en œuvre de sa stratégie au niveau global et au niveau des différentes directions fonctionnelles.

Enfin, conscients du caractère nouveau de cet outil de gestion et des changements que son utilisation exige, des recommandations qui accompagneront la SENELEC dans l'utilisation de son TBE sont formulées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Traduire la stratégie de la SENELEC en TBE nécessite certes un long processus de changement, mais l'apport de cette démarche garantira à l'entreprise :

- une cohérence stratégique de ses processus internes,
- une évaluation permanente de sa stratégie, permettant son amélioration par son retour d'expérience stratégie/opérationnel,
- une évaluation et un pilotage équilibrés de sa performance qui, étant un phénomène multidimensionnel, ne pourraient être appréciés d'une manière efficiente que par le biais d'indicateurs financiers et non financiers.

Par ailleurs la mise en place du TBE apportera un plus au système de management privilégiant d'avantage la communication et la responsabilisation des collaborateurs. En effet, en communiquant leurs visions, les dirigeants de la SENELEC responsabiliseront d'avantage leurs équipes qui s'approprient les objectifs de l'organisation. Ce TBE permettra également d'adopter une démarche nouvelle d'évaluation de la performance caractérisée par un déploiement en cascade de la mesure de la performance.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Si la formulation de la stratégie a longtemps été les préoccupations majeures des chercheurs et professionnels, sa mise en œuvre suscite de nos jours une attention particulière. Cet intérêt pour l'application de la stratégie s'est concrétisé par la conception des tableaux de bord stratégiques. Le tableau de bord équilibré développé par KAPLAN et NORTON s'inscrit dans ce cadre.

Compte tenu de la dimension stratégique de l'étude, un diagnostic stratégique de l'entreprise a été effectué. Cela a permis de déceler les opportunités et les menaces présentes dans son secteur d'activité et de déterminer les forces et faiblesses de la société.

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

Conscients du caractère nouveau du tableau de bord équilibré et des changements dans les pratiques managériales que son utilisation implique, des recommandations pour accompagner la SENELEC dans son déploiement sont apportées. Celle-ci dispose à présent d'un outil de pilotage stratégique moderne qui peut lui assurer un avantage concurrentiel pour faire face aux exigences de compétitivité dans une économie mondialisée.

Cependant, le tableau de bord équilibré est un nouveau concept dans le management stratégique. De ce fait, son implémentation reste un exercice délicat du fait de sa dimension stratégique et des résistances face au changement dans les pratiques managériales qu'il implique.

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

L'intégration des systèmes de gestion tels Total Quality Management (TQM), Supply Chain Management (SCM), reengineering... dans la conception et le déploiement du TBE augmenterait sa valeur ajoutée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

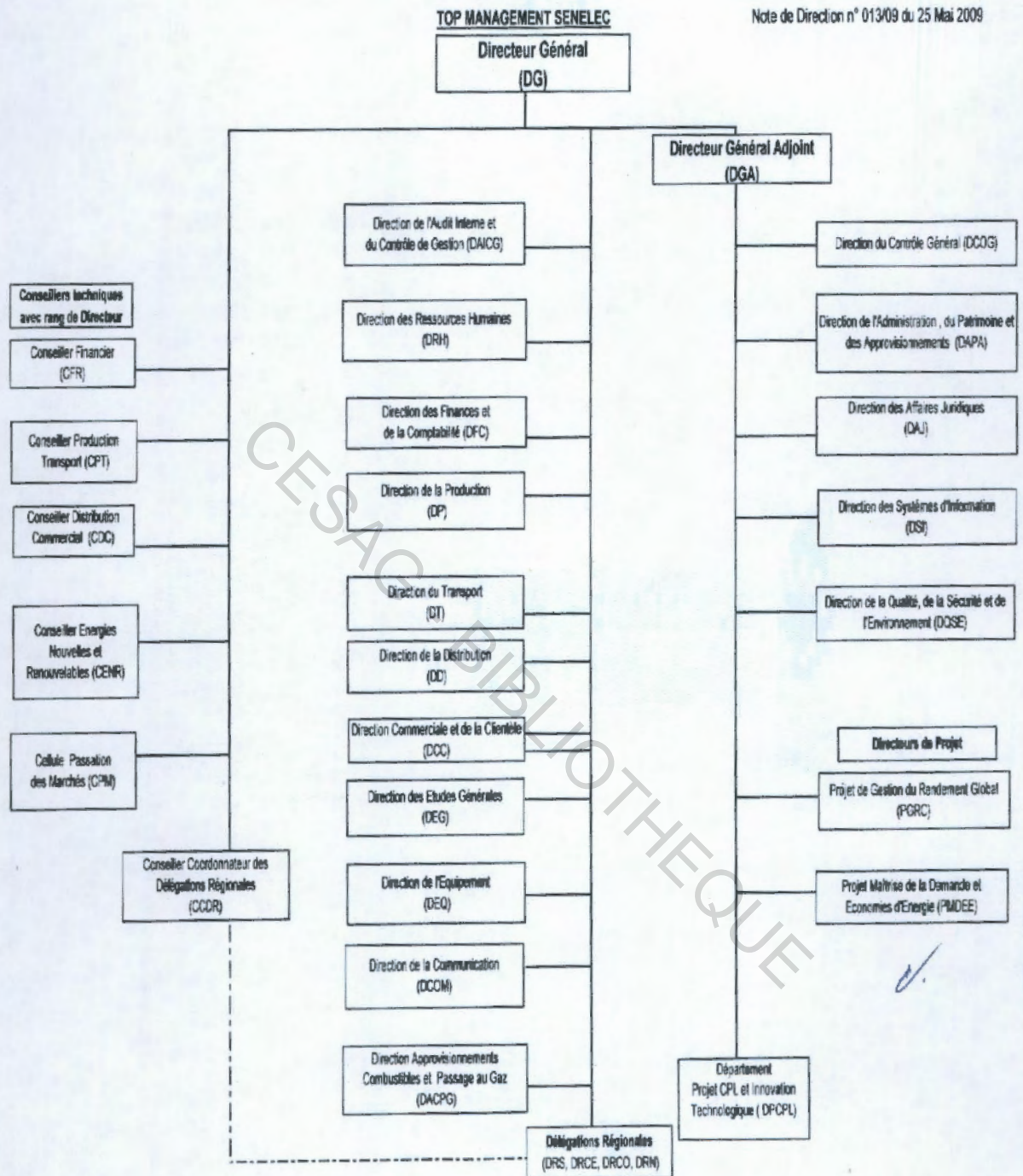
Au cours de l'entretien, il s'agira de :

1. Recenser les objectifs stratégiques,
2. Identifier les variables d'action,
3. Recueillir des informations sur la satisfaction actuelle des besoins recensés,
4. Participation par les chefs de départements dans le processus d'amélioration de la performance,
5. Degré par lequel les objectifs sont fixés par les dirigeants pour la performance de la société,
6. Degré de l'étendue de l'implication fonctionnelle (toutes fonctions incluses) sur le processus de gestion des objectifs en relation avec la stratégie de la structure

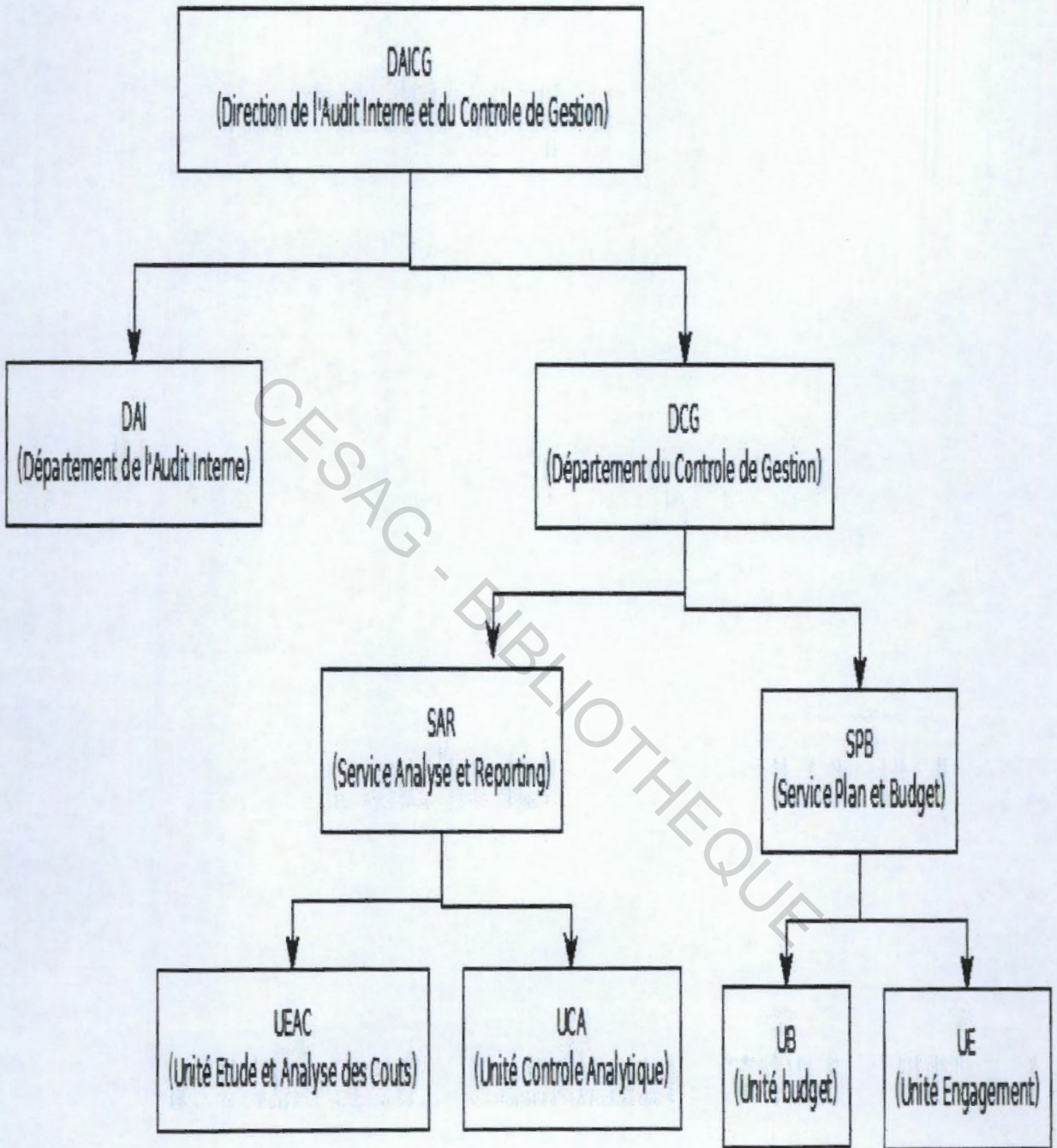
CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 2 : Organigramme de la SENELEC**

Note de Direction n° 013/09 du 25 Mai 2009



**Annexe 3 : Organigramme du département de contrôle de gestion**



**Annexe 4 : Questionnaire à la clientèle**

**Situation matrimoniale :**

Célibataire  
 Marié

**Sexe :**

Homme  
 Femme

**Situation :**

Actif  
 Retraité

**I. ACCUEIL DANS LES AGENCES**

1) Quel est votre avis sur :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Les horaires d'ouverture				
Le confort des lieux d'accueil				
La signalisation				
L'efficacité de votre interlocuteur				
Votre niveau de satisfaction global sur l'accueil de la SENELEC				

**II. ACCUEIL TELEPHONIQUE**

Quel est votre avis :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
L'amplitude horaire de l'accueil téléphonique				
Le nombre de sonneries avant la prise en compte de votre appel				
La rapidité avec laquelle vous avez été mis en relation avec votre interlocuteur				
L'efficacité de l'intervention de votre interlocuteur				
Le délai de rappel de votre interlocuteur, lorsqu'il s'engage à vous rappeler				

**III. SITE INTERNET**

a) Disposez-vous d'un accès à Internet ?

Oui  
 Non

b) Connaissez-vous notre site Internet [www.senelec.sn](http://www.senelec.sn)?

Oui  
 Non

c) Quel est votre niveau de satisfaction global sur notre site Internet ?

Très satisfaisant  
 satisfaisant  
 Peu satisfaisant  
 Pas du tout satisfaisant

#### IV. PRESTATION

Quel est votre avis sur :	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Pas du tout satisfaisant
Le délai de paiement				
Le délai de réception de votre facture				
La clarté et précision de la facture				
Respect du délai des traitements des réclamations				
la volonté de la SENELEC à vous aider au mieux				

#### V. REMARQUES COMPLÉMENTAIRES

Quelles sont les améliorations de service que vous attendez en priorité de la SENELEC ?

Quelles suggestions d'amélioration avez-vous à formuler ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 5 : Questionnaire au personnel**

**Situation matrimoniale :**

Célibataire  
 Marié

**Sexe :**

Homme  
 Femme

**Service :**

Clochez la bonne reponse

	1	2	3	4	5	M A
<p><b>THEME 1 : PRODUITS ET SERVICES FOURNIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation claire dès la conception des produits et services, avant qu'ils soient produits et commercialisés</li> <li>- Coordination entre les départements internes et externes affectés dans le processus de développement du produit/service</li> <li>- Non-ambiguïté sur les spécifications et les procédures des produits</li> </ul> <p><b>THEME 2. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profondeur du système d'évaluation des parties prenantes</li> <li>- Etendue de l'assistance technique que SENELEC fournit aux parties prenantes</li> <li>- Implication des parties prenantes dans le processus de développement des produits</li> <li>- Clarté des spécifications que SENELEC fournit aux parties prenantes</li> </ul> <p><b>THEME 3. QUALITE DES DONNEES ET REPORTING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence des données fournies aux managers et agents de maîtrise</li> <li>- Utilisation des données pour évaluer la performance des agents de maîtrise et managers</li> <li>- Données disponibles sur les manquements (taux d'erreurs, taux de défection)</li> <li>- Outil synthétique spécifique par partie prenante (par exemple : par client, par fournisseur ou par segment, etc...)</li> </ul>						



**THEME 4. ROLE DE L'UNITE QUI EST EN CHARGE DE LA CONCEPTION DU TB**

- Visibilité de l'unité au sein de la compagnie
- Degré d'accès de l'unité au sein du top management
- Degré d'influence des prises de décision de l'unité
- Coordination entre l'unité et les autres départements internes et externes

**THEME 5. MANAGEMENT DES PROCESSUS / PROCEDURES OPERATIONNELLES**

- Utilisation d'une maintenance préventive sur le matériel
- Automatisation de l'inspection, examen et contrôle du travail
- Régularité des calendriers de production / distribution du travail
- Automatisation des processus
- Infaillibilité de la conception des processus afin de minimiser les chances d'erreur des salariés
- Non-ambiguïté des instructions de travail ou de processus données aux salariés

**THEME 6. RELATIONS AUX EMPLOYES**

- Mise en œuvre d'un programme d'implication des salariés vis-à-vis de la stratégie
- Retour fournir aux salariés sur leur performance dans la société
- Reconnaissance des salariés pour leur performance
- Degré d'efficacité des salariés à résoudre des problèmes

**THEME 7: FORMATION**

- Formation spécifique de compétences au travail donnée aux salariés concernant le TBE
- Formation relative au TBE donnée aux managers et agents de maîtrise dans la compagnie
- Formation dans toute la compagnie du concept TBE (philosophie d'une responsabilité de toute la compagnie pour le TBE)
- Formation au sein de la société sur des techniques statistiques de base (histogrammes et tableaux de contrôle)
- Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques avancées.

(conception de tests d'évaluation et analyses de régression)

- Engagement des dirigeants pour la formation des salariés
- Ressources disponibles pour la formation des salariés

**Légende :** (1) non important, (2) peu important, (3) moyennement important, (4) assez important, (5) très important, (NA) non applicable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 6 : Glossaire**

**Appel d'offres normal:** signifie l'appel d'offres lancé par SENELEC en vue de la construction de nouvelles installations de production d'énergie électrique destinées à être raccordées au réseau interconnecté.

**Appel d'offres simplifié:** signifie l'appel d'offres lancé par SENELEC en vue de la construction de nouvelles installations de production d'énergie électrique non destinées à être raccordées au réseau interconnecté.

**Appel d'offres:** signifie l'appel d'offres normal ou l'appel d'offres simplifié.

**Basse tension:** signifie toute tension inférieure ou égale à un (1) kilovolt.

**Distribution:** signifie toute exploitation d'un réseau de distribution destiné à fournir l'énergie électrique depuis les points d'alimentation du réseau de distribution jusqu'aux usagers finaux; ce réseau comprend les postes, les lignes et les autres composants électriques de Moyenne et Basse tension et dont la fonction est la fourniture au détail de l'énergie électrique sur le territoire de la République du Sénégal.

**Haute tension:** signifie toute tension supérieure ou égale à soixante (60) kilovolts et actuellement quatre-vingt dix (90) et deux cent vingt-cinq (225) kilovolts.

**Moyenne tension:** signifie toute la tension supérieure à un (1) kilovolt et inférieure à soixante (60) kilovolts (et actuellement 6,6 et 30 kilovolts).

**Production:** signifie la production elle-même ainsi que toute activité auxiliaire de transport jusqu'aux points d'alimentation des réseaux de Transport et de Distribution.

**Réseau interconnecté:** signifie un ensemble d'installations de production, de transport et de distribution tel que tout consommateur puisse être approvisionné en électricité provenant d'une ou plusieurs installations de production au moyen de lignes de Transport distinctes.

**Transport:** signifie toute exploitation d'un réseau de transport destiné à la conduite de l'énergie depuis les sources de production jusqu'aux points d'alimentation du réseau de distribution ; ce réseau comprend les postes, les lignes et les autres composants électriques Haute tension ainsi que les lignes électriques dont la fonction est le transport en gros de l'énergie électrique sur le territoire de la République du Sénégal ou hors de celui-ci ; ce réseau comprend également les biens qui composent l'accessoire des éléments décrits ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## I. Ouvrages et articles

7. ALLOUCHE José (2004), *Gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? Un panorama des études sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières*, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Colloque AGRH Mesurer la GRH, Montréal, Québec Canada, 1-4 septembre.
8. ANSD (2007), *Situation économique et sociale du Sénégal*, Dakar.
9. ARNAUD Hervé (2001), *le contrôle de gestion en action*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, Paris, 270 pages.
10. BERGERON Hélène (1996), *Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion- essais d'observation et d'interprétation*, thèse de doctorat es sciences de gestion, université de Montpellier II, sciences et technique de Languedoc.
11. BERGERON Hélène (2002), *La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME* », 6ème congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC Montréal.
12. BESCOS Pierre (1997), *Contrôle de gestion et management*, Edition Montchrestien, Paris, 553 pages.
13. BOISVERT Hugues (1995), *la comptabilité de management : coûts, décisions, gestion*, Erpi.
14. BOIX Daniel & FEMINIER Bernard (2004), *Manager d'équipe : le tableau de bord facile*, Editions d'Organisation, Paris, 274 pages.
15. BOUIN Xavier & SIMON François Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 334 pages.
16. BOUQUIN Henri (1986), *le contrôle de gestion*, 4ème édition, Presses universitaires de France.
17. BOUQUIN Henri (2000), *la recherche en management stratégique : du contrôle de gestion au pilotage*, Expansion management review, Volume n° 98 (98 : 58-67).
18. BOURGUIGNON A. (1995), « *Peut-on définir la performance ?* », revue française de comptabilité, n°269, Juillet-Août.
19. CHARRON Jean Luc & SEPARI Sabine (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 469 pages.

20. Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité (Juin 2011), *Révision intérimaire des conditions tarifaires de SENELEC*, Période tarifaire 2011-2013.
21. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion* volume 1, 2<sup>ème</sup> édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 1088 pages.
22. DERRAY Alain & LUSSEAU Alain (2001), *L'analyse stratégique*, Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, 93 pages.
23. DIOP Moussa (2009), *systèmes énergétiques: Vulnérabilité-Adaptation-Résilience, VAR*, Helio international, Région focus : Sub-sahara Africa.
24. ECOSIP (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, L'Harmattan.
25. FEISTHAMMEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité*, Association française de normalisation, Paris, 205 pages.
26. FERNANDEZ Alain (2000), *les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 452 pages.
27. GIRAUD Françoise (2003), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, 269 pages.
28. GRAPIN Mika & JOSSERAND Emmanuel (2003), Réussir son tableau de bord prospectif, *Expansion management review*, Volume n° 108 : 76-84.
29. GUEDJ Norbert (1998), *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 710 pages.
30. KAPLAN Robert & NORTON David (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, Paris, 311 pages.
31. KAPLAN Robert & NORTON David (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Editions d'Organisation, Paris, 423 pages.
32. KAPLAN Robert & NORTON David (Jan- fév 1992), *The balanced scorcard-measures that drive performance*, Harvard Business Review: 123-145.
33. KAPLAN Robert & NORTON David (Jan- fév 1996), *The balanced scorcard as startegic management system*, Harvard Business Review: 183-211.
34. KAPLAN Robert et JOHNSON Thomas (1987), *Relevance lost - The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
35. KAPLAN. R et NORTON. D (1992), *L'évaluation globale des performances, outil de motivation*, Harvard L'Expansion.

36. KEISER Anne-Marie (2000), *Contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions ESKA, Paris, 535 pages.
37. LA VILLARMOIS O. (1998), « *Performance et systèmes de contrôle : le cas du réseau bancaire* », in congrès performances et comptabilité, XIXème congrès, Association française de comptabilité, Nantes.
38. LE LOUARN Jean Yves et WILS. Thierry (2001), *L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines : de la notion de coût à celle d'investissement humain*, Paris, édition Liaisons.
39. LEROY Michel (2001), *le tableau de bord au service de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 144 pages.
40. LESCA H. (1984), *Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants d'entreprise se fondent-ils ? entreprise gestion et compétitivité*, IAE, Economica .
41. Lettre de politique de développement du secteur de l'énergie, (9 avril 2003)
42. LONING Hélène & al. (2003), *Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, Dunod, Paris, 278 pages.
43. LORINO Philippe (1996), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide de pilotage*, Editions d'Organisation, Paris, 512 pages.
44. LYNCH Richard et CROSS. Kelvin.F.(1995), « *Mesure Up! : How to measure Corporate Performance*, Blackwell Publishers Inc., 2e édition, 250 pages.
45. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion*, Ellipses, Paris, 480 pages.
46. MÉMORANDUM SUR LES POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES, (Dakar, le 19 Mai 2011).
47. MENDOZA Carla (2002), *Tableaux de bord et balanced scorcards*, Groupe revue fiduciaire, Paris, 248 pages.
48. MENDOZA Carla & ZRIHEN Robert (1999), *Du balanced scorecard au tableau de pilotage*, Expansion management review, Volume n° 95: 60-66.
49. MEVELLEC Pierre (1995), *La comptabilité à base d'activité*, *Revue fiduciaire comptable*, n°212.
50. MEVELLEC Pierre (1995), *Le calcul des coûts dans les organisations*, *Repères*, 81.
51. MEVELLEC Pierre (1998), *La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi*, *Rapport technique*, IAE de Nantes.
52. MORIN Edgar, SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, éditions Gaëtan Morin, Montréal.

53. MYKITA Patrick & TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions Foucher, Paris, 287 pages.
54. BAfD/OCDE (2007), *Perspectives économiques en Afrique*.
55. PODA Pally Christian « Cours d'analyse financière de l'entreprise », INSAM, année académique 2007-2008.
56. RAAD Gloria (2004), *Quels liens entre la gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié*.
57. SAULOU Jean Yves (1982), *Le tableau de bord du décideur*, Editions d'organisation, Paris, 248 pages.
58. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 289 pages.
59. SENELEC (2009), *Bilan*.
60. VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, 446 pages.

## II. Thèses et mémoires

55. GARREAU Alain « *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* », Thèse professionnelle, Master Spécialisé HEC.
56. GUERCHOUCHE M. (2002) « la question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie », mémoire de Magistère UMMTO.

## WEBOGRAPHIE

57. ELLUL F., *Un tableau de bord : Pourquoi, pour qui et comment ?*, La Lettre du CEDIP-  
*En lignes* n° 25 avril 2003, p.3,  
[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetechn25\\_cle73b3ea.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/fichetechn25_cle73b3ea.pdf), (consulté le 10 avril 2012).
58. FERNANDEZ A., *Le Balanced Scorecard : les cartes stratégiques (Strategy map)*,  
[http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced\\_scorecard-carte\\_strategique.htm](http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced_scorecard-carte_strategique.htm),  
(consulté le 23 septembre 2012).



59. METAIS E. et ROUX-DUFORT C., *Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention*, <http://www.strategie-aims.com/montreal/mtais-ro.pdf>, p. 1-6 (consulté le 24 août 2012).
60. SERHANE A., *Les tableaux de bord stratégiques : Du concept à la mise en oeuvre*, [www.geocities.com/abdeloihedserhane/tableauxdebord.pdf](http://www.geocities.com/abdeloihedserhane/tableauxdebord.pdf), p. 6. (Consulté le 18 mai 2012).
61. STATISTIQUES MONDIALES ; <http://www.statistiques-mondiales.com> (Consulté le 18 mai 2012).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE ..... i

REMERCIEMENTS.....ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... iii

LISTE DES FIGURES.....iv

LISTE DES TABLEAUX.....v

LISTE DES ANNEXES.....vi

TABLE DES MATIERES.....viii

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : PILOTAGE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA PERFORMANCE..... 5

    Introduction..... 5

        1.1. Définition de la notion de la performance..... 5

        1.2. La performance de l'organisation ..... 6

        1.3. Mesure de la performance ..... 7

            1.3.1 Principaux critères de mesure de la performance ..... 7

            1.3.2 Evaluation de la performance d'entreprise ..... 8

        1.4 Les outils de pilotage de performance.....10

            1.4.1 Les relations entre la stratégie et la performance.....10

            1.4.2 Les supports internes de pilotages de la performance.....10

            1.4.3 Les outils de pilotage de la performance .....12

    Conclusion.....13

CHAPITRE 2 : LE TABLEAU DE BORD EQUILIBRE.....14

Introduction .....	14
2.1 Définition du Tableau de Bord Equilibré (TBE).....	14
2.2 Caractéristiques du Tableau de Bord Equilibré .....	15
2.2.1 Les quatre axes du Tableau de Bord Equilibré .....	15
2.2.2 Lien du tableau de bord équilibré avec la stratégie.....	20
2.2.3. Les relations de « cause à effet » du Tableau de Bord Equilibré.....	22
2.3 Démarche de conception du Tableau de Bord Equilibré.....	23
2.3.1 Diagnostique stratégique .....	26
2.3.1.1 Identification de l'environnement de l'entreprise .....	26
2.3.1.2 Analyse des structures de l'entreprise.....	27
2.3.1.3 Analyse PESTEL de la SENELEC.....	28
2.3.2 Conception du TBE.....	28
2.3.2.1 Construction du plan stratégique.....	29
2.3.2.2 Construction de la carte stratégique.....	29
2.3.2.3 Choix des indicateurs.....	30
2.3.2.3.1 Les types d'indicateurs.....	30
2.3.2.3.2 Méthodes de selection des indicateurs .....	34
2.3.2.4 Détermination du design et agencement des indicateurs .....	36
2.3.2.5. Informatisation et réalisation du système de production de TBE.....	39
2.3.2.6 Etablir la plan de mise en œuvre du TBE .....	40
2.3.2.7 Mise en œuvre du TBE .....	40
Conclusion.....	41
CHAPITRE 3 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	42

Introduction.....	42
3.1 Modèle théorique d'analyse.....	42
3.2 Phase 1 : Diagnostique stratégique.....	44
3.3 Phase 2 : Conception du TBE.....	45
3.4 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantation du TBE.....	46
Conclusion.....	46
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....</b>	
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SENELEC.....</b>	<b>49</b>
Introduction.....	49
4.1 Mission.....	49
4.2 Cadre institutionnel.....	50
4.3 Produits et services.....	50
4.3.1 Les produits et services.....	50
4.3.2 Les modes de paiement.....	51
4.4 Organisation Générale de la SENELEC.....	51
4.4.1 Le directeur Général.....	52
4.4.2 Le directeur de l'équipement.....	52
4.4.3 Le directeur des études générales.....	52
4.4.4 Le directeur des ressources humaines.....	52
4.4.5 Le directeur de l'administration, du patrimoine et des approvisionnements.....	53
4.4.6 Le directeur commercial et de la clientèle.....	53
4.4.7 Le directeur des finances et de la comptabilité.....	53
4.4.8 Le directeur de la distribution.....	53

4.4.9 Le directeur de la communication.....	54
4.4.10 Le directeur du contrôle général .....	54
4.4.11 Le directeur de la qualité, de la sécurité et de l'environnement .....	54
4.4.12 Le directeur des affaires juridiques .....	54
4.4.13 Le directeur des systèmes d'information.....	55
4.4.14 Le directeur des approvisionnements combustibles et passage au gaz .....	55
4.4.15 Le directeur de l'audit et du contrôle de gestion.....	55
Conclusion.....	56
<b>CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIQUE STRATEGIQUE.....</b>	<b>58</b>
Introduction .....	58
5.1 Etape 1 : Identification de l'environnement de l'entreprise .....	58
5.2 Etape 2 : Analyse de la structure.....	60
5.3 Etape 3 : Analyse PESTEL.....	62
Conclusion.....	62
<b>CHAPITRE 6 : TABLEAU DE BORD EQUILIBRE DE LA SENELEC .....</b>	<b>64</b>
Introduction .....	64
6.1 Etape 4 : Construction du plan stratégique.....	64
6.1.1 Vision de la SENELEC .....	64
6.1.2 Stratégie de la SENELEC.....	64
6.1.3 Objectifs stratégiques. ....	66
Etape 5 : Construction de la carte stratégique de la SENELEC.....	68
6.2.1 Carte stratégique.....	68
6.2.2 Lecture de la carte stratégique.....	72

6.3 Etape 6 : Choix des indicateurs stratégiques .....	73
6.3.1 Indicateurs de l'Axe Financier .....	73
6.3.1.1. Indicateurs de croissance.....	74
6.3.1.2. Réduction des coûts, Amélioration de la productivité .....	75
6.3.1.3. Utilisation de l'actif .....	76
6.3.2 Indicateurs de l'axe Client .....	77
6.3.2.1 Acquisition de nouveaux clients.....	77
6.3.2.2 Conservation des clients.....	77
6.3.2.3 Taux de réclamation des factures .....	77
6.3.2.4 Satisfaction des clients .....	77
6.3.3 Indicateurs de l'axe processus internes .....	78
6.3.3.1 Niveau des stocks .....	78
6.3.3.2 Rotation des créances clients.....	78
6.3.3.3 Taux de récupération des déchets.....	78
6.3.3.4 Nombre de pannes dans l'usine.....	78
6.3.3.5 Réactivité.....	79
6.3.4 Indicateurs de l'axe apprentissage et développement .....	79
6.3.4.1 Indice de satisfaction des salariés.....	79
6.3.4.2 Taux de rotation du personnel .....	79
6.3.4.3 Taux d'absentéisme .....	79
6.3.4.4 Productivité du personnel.....	80
6.3.4.5 Feed-back .....	80
6.3.4.6 Nombre de suggestions par salarié .....	80

6.3.4.7 Actualisation des compétences.....	80
6. 4 Etape 7 : Déterminer le design et agencement des indicateurs.....	81
6.4.1 Axe financier.....	81
6.4.2 Axe « client ».....	84
6.4.3 Axe processus internes.....	85
6.4.4 Axe apprentissage et développement.....	88
6.5 Phase 3 : Recommandations relatives à l'implantation du TBE.....	93
6.5.1 Etape 8:L'informatisation et la réalisation du système de production du TBE ...	93
6.5.2 Etape 9 : La mise en œuvre du TBE.....	94
Conclusion.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	98
ANNEXES.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	108