



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Du diagnostic stratégique à
l'implémentation du tableau de bord
prospectif d'AVCI SENEGAL**

Présenté par :

Maguette Touré DIOUF

Dirigé par :

Hugues Oscar LOKOSSOU
Contrôleur de gestion
Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicace

À mes parents Badara Diouf et Louise Keïta., qu'ils soient remerciés pour le soutien affectif, spirituel, moral et financier qu'ils m'ont apporté tout au long de la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

À :

- Monsieur Ibrahima DIOUF, Administrateur Directeur Général, qui a bien voulu me donner la chance d'intégrer AVCI SENEGAL depuis l'an 2010 ;
- Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, mon Directeur de mémoire, pour son entière disponibilité dans le suivi de ce travail ;
- Monsieur Moctar DIOUF, Madame Virginie DIOUF, Madame Minata DIOUF, Madame Aïda DIOUF, Mademoiselle Fatou DIOUF, Mademoiselle Louise Bineta DIOUF, mes frères et sœurs, pour toute leur affection ;
- Mademoiselle Mame Yacine DIOP, une amie, pour sa disponibilité sans faille ;
- Monsieur Maury KANDJI, mon bien aimé, pour tout son amour et son soutien.

Je remercie l'ensemble du personnel d'AVCI pour sa disponibilité et l'aide qu'il m'a apportée durant toute cette période.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous les membres du corps professoral de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance (ISCBF) ainsi que les administratifs du CESAG.

Qu'ils trouvent à travers ce mémoire l'expression de ma profonde gratitude.

Acronymes et abréviations

AVCI	: Alarme, Vidéo, Contrôle d'accès, Incendie
BCG	: Boston Consulting Group
BFRE	: Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BSC	: Balanced Scorecard – Tableau de bord prospectif
CA	: Chiffre d'affaires
DAS	: Domaine d'Activités Stratégiques
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
EVA	: Valeur ajoutée économique
FCS	: Facteurs clés de succès
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
ROE	: Return On Equity – Retour sur investissement
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TBP	: Tableau de Bord Prospectif
TPE	: Très Petite Entreprise
VA	: Valeur ajoutée

Liste des tableaux

<u>Tableau 1</u> : Les différents aspects du diagnostic stratégique.....	13
<u>Tableau 2</u> : Fonctions et processus de l'analyse interne.....	20
<u>Tableau 3</u> : La matrice McKinsey (attraits / atouts)	24
<u>Tableau 4</u> : Fiche d'identification d'AVCI.....	59
<u>Tableau 5</u> : Segmentation des activités d'AVCI SENEGAL.....	65
<u>Tableau 6</u> : Matrice BCG des activités d'AVCI SENEGAL.....	66
<u>Tableau 7</u> : Diagnostic SWOT d'AVCI SENEGAL.....	70
<u>Tableau 8</u> : Tableau de bord prospectif d'AVCI SENEGAL	89
<u>Tableau 9</u> : Brochure du TBP d'AVCI	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

<u>Figure 1</u> : Le diagnostic externe.....	14
<u>Figure 2</u> : Identification des facteurs clés de succès (FCS)	18
<u>Figure 3</u> : Le système de valeur	21
<u>Figure 4</u> : La matrice BCG.....	23
<u>Figure 5</u> : Les cinq forces qui structurent la concurrence dans l'approche de Porter	25
<u>Figure 6</u> : La matrice SWOT	26
<u>Figure 7</u> : Modèle de démarche de planification stratégique selon Afplane.....	30
<u>Figure 8</u> : Modèle de démarche de planification stratégique selon Helfer & al.	31
<u>Figure 9</u> : Synthèse des modèles de démarche.....	32
<u>Figure 10</u> : Stratégie et axes du TBP	37
<u>Figure 11</u> : Modèle d'analyse	52
<u>Figure 12</u> : Organigramme d'AVCI SENEGAL	61
<u>Figure 13</u> : Planification opérationnelle.....	74
<u>Figure 14</u> : La carte stratégique d'AVCI	79

Liste des annexes

<u>Annexe 1</u> : Comparaison de la segmentation stratégique et de la segmentation Marketing....	98
<u>Annexe 2</u> : La capacité d'autofinancement d'AVCI SENEGAL	99
<u>Annexe 3</u> : Le guide d'entretien.....	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
ACRONYMES ET ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIERES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
INTRODUCTION PREMIERE PARTIE.....	9
CHAPITRE I : METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	10
1.1. Processus du diagnostic stratégique.....	10
1.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise.....	10
1.1.2. La segmentation stratégique	11
1.1.3. Le diagnostic externe et interne.....	14
1.2. Les outils de synthèse du diagnostic stratégique.....	22
1.2.1. L'analyse du portefeuille d'activités.....	22
1.2.2. L'analyse concurrentielle.....	24
1.2.3. Le modèle SWOT	25
1.3. La planification stratégique.....	27
1.3.1. Définition	27
1.3.2. Avantages et inconvénients.....	28
1.3.3. Démarche de planification stratégique.....	29
CHAPITRE II : LE BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	34
2.1. Champ d'application du Balanced Scorecard	34
2.1.1. Les indicateurs de performance	34
2.1.2. Définition du TBP.....	35
2.1.3. Structure du TBP.....	36
2.1.4. Avantages et limites du TBP.....	43
2.2. Les relations entre stratégie et BSC.....	44
2.2.1. Le BSC comme cadre d'élaboration de la stratégie.....	44
2.2.2. Le BSC comme cadre de mise en œuvre de la stratégie	45
2.3. Démarche de conception du BSC.....	45
2.3.1. Définition des objectifs	46
2.3.2. Identification des FCS.....	47
2.3.3. Elaboration d'une carte stratégique consensuelle	47

2.3.4. Choix des indicateurs stratégiques.....	48
2.3.5. Fixation des cibles pour chacun des indicateurs	49
2.3.6. Utilisation d'un système informatique adapté	49
2.3.7. Préparation d'un plan de mise en œuvre.....	50
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	51
3.1. Le modèle d'analyse	52
3.2. Les techniques de collecte de données.....	53
3.2.1. L'entretien.....	53
3.2.2. L'analyse documentaire	54
3.2.3. L'analyse des données	54
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	56
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	57
INTRODUCTION DEUXIEME PARTIE	58
CHAPITRE IV : PRESENTATION D'AVCI SENEGAL	59
4.1. Présentation générale	59
4.1.1. Historique.....	59
4.1.2. Activités	60
4.2. Structure organisationnelle	60
4.2.1. Organisation.....	60
4.2.2. Fonctionnement.....	61
4.3. Environnement.....	62
4.3.1. Les marchés	62
4.3.2. Les concurrents	63
4.3.3. L'environnement juridique	63
CHAPITRE V : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE D'AVCI SENEGAL	64
5.1. Application d'outils de diagnostic stratégique d'AVCI SENEGAL.....	64
5.1.1. La segmentation des activités	64
5.1.2. Le modèle SWOT d'AVCI SENEGAL.....	67
5.2. Analyse du plan stratégique 2009-2013 d'AVCI	71
5.2.1. Vision et valeurs d'AVCI	71
5.2.2. Objectifs et axes stratégiques.....	72
5.2.3. Le plan opérationnel d'AVCI	73
CHAPITRE VI : CONCEPTION ET IMPLEMENTATION DU TBP	75
6.1. Conception du tableau de bord prospectif d'AVCI	75
6.1.1. Etape 1 : Définition des objectifs stratégiques.....	75
6.1.2. Etape 2 : Les FCS	75
6.1.3. Etape 3 : Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.....	76
6.1.4. Etape4 : Choix des indicateurs stratégiques.....	80
6.1.5. Etape 5 : Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.....	85
6.2. Implémentation du TBP d'AVCI.....	90
6.2.1. Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté	90

6.2.2. Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre du TBP	91
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	94
CONCLUSION GENERALE	95
ANNEXES	97
BIBLIOGRAPHIE.....	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont dans 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, elles doivent s'assurer un avantage concurrentiel durable. A cet effet, le choix des domaines d'activités stratégiques et la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise sont des préoccupations majeures.

Ainsi, l'entreprise étant une organisation qui se veut pérenne, il est donc nécessaire qu'elle fasse des profits en tenant compte de sa situation interne et externe. D'où la nécessité d'un diagnostic stratégique qui est un outil d'aide à la décision.

L'analyse stratégique regroupe l'ensemble des méthodes et outils permettant de comprendre dans quelle situation se trouve l'entreprise par rapport à son environnement (ses concurrents, fournisseurs, clients etc.) et de quels atouts elle dispose en termes de ressources et compétences propres. Il s'agit donc bien de rassembler les éléments objectifs qui vont nourrir la réflexion stratégique des managers : le diagnostic stratégique est la composante rationnelle du processus de décision qui doit conduire à formuler des choix à long terme pour l'entreprise.

Ainsi, l'analyse des aspects externes (l'environnement) et internes (les ressources) doit permettre à l'entreprise d'élaborer rationnellement ses choix de développement et de repérer les sources possibles d'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, les PME présentent de nombreuses spécificités. Du fait de leur taille, elles ont une structure souple, mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable. Face à une économie de plus en plus influencée par la concurrence, les responsables se doivent d'adopter un style de gestion qui prend en compte l'ensemble des éléments intervenant dans la performance d'une entreprise, à savoir les résultats financiers et les actifs incorporels. Les compétences, la motivation des salariés, l'innovation, la satisfaction des clients sont autant d'éléments dont il faut désormais tenir compte pour déterminer un avantage concurrentiel à moyen et à long terme.

La stratégie, définie par Chandler en 1962, est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre.

Aussi, il apparaît nécessaire aux PME d'adopter une stratégie propre, cherchant à concilier les buts des dirigeants avec les caractéristiques de l'environnement et de l'activité.

Cependant, les outils de pilotage stratégique suscitent un intérêt croissant auprès des professionnels du management stratégique, car si les avancées dans la formulation de la stratégie sont considérables, son déploiement est resté une zone d'ombre.

C'est dans ce cadre qu'est apparu le concept de tableau de bord stratégique, encore appelé tableau de bord prospectif ou « Balanced Scorecard », développé par Kaplan et Norton en 1992. Outre la problématique de la mise en œuvre 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 équipe de travail. Il montre ainsi la contribution de chacun dans la réalisation de l'objectif global de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif est construit autour de quatre axes (financier, client, processus internes, apprentissage et développement). La méthode propose de définir les objectifs pour chaque axe et de suivre les indicateurs de performance qui leur sont associés.

La société AVCI SENEGAL est une société unipersonnelle à responsabilité limitée spécialisée dans la fourniture d'équipements de protection électronique. Ce secteur a connu de profondes mutations. L'entreprise fait aujourd'hui, face à une forte concurrence. Entre les menaces et les opportunités que lui offre cet environnement, AVCI se doit de faire un état des lieux complet, de même qu'il lui est impératif de se doter des outils de gestion pouvant lui assurer une avancée concurrentielle et une meilleure réalisation de sa vision.

Sans un suivi et un pilotage au quotidien de la mise en œuvre de la stratégie, AVCI ne pourra pas s'assurer de l'efficacité de cette dernière. Les actions retenues dans le plan de mise en œuvre doivent être maîtrisées, les évolutions en cours dans l'environnement doivent être suffisamment appréhendées pour permettre ainsi à la structure d'avoir le degré de proactivité nécessaire pour réajuster ses orientations.

C'est dans ce sens que se trouve l'importance de l'élaboration d'un tableau de bord prospectif. Il permet de faire le lien entre les orientations et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il donne lieu à la mise en place d'outils permettant d'évaluer et de suivre en

continu, l'atteinte des objectifs et d'assurer la cohérence des activités opérationnelles avec les orientations stratégiques.

Dans le cadre du management d'AVCI et de sa performance, les outils comptables et budgétaires laissent apparaître des insuffisances dues à la fois aux conditions concrètes de leur mise en œuvre, mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, trop agrégées, souvent tardives et ne donnant pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

L'implémentation d'un tableau de bord prospectif dans ce contexte est donc une initiative intéressante pour cette société.

Le secteur de la sécurité est devenu de plus en plus dynamique, multi produits, multi fournisseurs. Ainsi, dans un tel environnement concurrentiel, toute entreprise préoccupée par les gains de part de marché et la compétitivité, se doit, dans un premier temps, de bâtir des stratégies susceptibles de la faire distinguer des autres et dans un second temps, d'appliquer le déploiement de ces dernières.

Au regard de ces conditions souvent contraignantes, se pose alors le problème de savoir quelles stratégies peut adopter AVCI pour gagner un avantage concurrentiel et comment les mettre en œuvre.

Les insuffisances notées dans le management d'AVCI sont souvent dues à l'ensemble des causes énumérées ci-dessous :

- la focalisation sur les informations financières au détriment des autres ;
- l'absence d'une stratégie ayant l'implication des salariés ;
- l'utilisation d'outils statiques (les états financiers, le budget) pour la prise de décision ;
- la multiplicité d'informations pour le dirigeant ;
- l'ignorance des nouveaux concepts de management par les gestionnaires.

Les conséquences pourraient être :

- l'absence de tableau de bord adapté aux besoins, aux objectifs et/ou aux moyens de l'entreprise ;
- l'inaptitude à planifier les activités de l'entreprise ;

- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment ;
- une mauvaise communication de la vision de l'entité ;
- une mauvaise traduction de la vision en objectifs opérationnels.

Des mesures dynamiques doivent être prises par les dirigeants pour remettre la société sur les rails. Les solutions possibles sont :

- décliner une stratégie et définir les moyens ;
- intégrer la fonction de contrôle de gestion dans l'entreprise ;
- engager la direction ;
- communiquer et former les acteurs ;
- concevoir un tableau de bord prospectif.

Au regard de ces différentes solutions, concevoir un tableau de bord prospectif, nous semble la solution idoine pour le succès du pilotage d'AVCI. En effet, sa mise en œuvre permettra une réactivité de l'équipe dirigeante, au vu des indicateurs qui serviront à la fois de clignotants et de guides.

Le management doit ainsi instaurer un système de mesure du progrès qui met en cohérence les objectifs opérationnels et les plans d'actions. Ce système doit être transparent et lisible par tous les niveaux de l'organisation, ce qui évite toute incompréhension. Le suivi de cette mesure du progrès donne la possibilité aux opérationnels de réagir vite face aux difficultés, comme elle permet à la direction d'affecter les moyens nécessaires pour remédier aux éventuels problèmes.

Le management dispose alors d'une double visibilité. D'une part, il suit la progression des résultats, et d'autre part il veille sur l'évolution des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Cette vision panoramique évite les mauvaises surprises ou une appréciation trompeuse de la réalité.

Enfin, il est normal d'adapter les plans stratégiques en fonction des évolutions externes ou des contraintes internes de l'organisation.

Pour notre étude, la question de recherche principale que nous nous posons dès lors est de savoir comment peut-on passer du diagnostic stratégique à l'implémentation du TBP ? De cette question principale, découlent les questions spécifiques ci-après :

- Comment assurer un pilotage efficace de la stratégie ?
- Quelle démarche adopter pour la conception d'un tableau de bord prospectif ?
- Quels sont les indicateurs pour chacune des perspectives du TBP ?

Dans le souci d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous avons choisi de réfléchir sur le thème suivant : « Du diagnostic stratégique à l'implémentation du Tableau de Bord Prospectif : cas d'AVCI SENEGAL ».

L'objectif général visé à travers cette étude est la conception d'un tableau de bord prospectif pour la société AVCI SENEGAL.

En termes d'objectifs spécifiques, il s'agit de :

- réaliser un diagnostic stratégique de l'entreprise ;
- concevoir un tableau de bord prospectif qui opérationnalise la mise en œuvre de la stratégie définie par les dirigeants, assure le suivi, l'évaluation et le pilotage ;
- faire la mise en place effective de l'outil.

Le choix du thème « Du diagnostic stratégique à l'implémentation du tableau de bord prospectif, cas d'AVCI SENEGAL », revêt les intérêts ci-dessous.

Pour AVCI SENEGAL, la présente étude peut être considérée comme une contribution à l'orientation vers une meilleure gestion de sa performance.

L'implémentation du TBP lui permet de disposer d'une base importante pour le processus d'élaboration de son plan stratégique. En outre, la mise en place du TBP élaboré l'habilitera à diffuser la culture stratégique au sein de l'organisation et à mobiliser tous les acteurs autour d'un objectif commun, ce qui améliorera son management.

Quant à nous-mêmes, le thème choisi est l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au CESAG, en particulier dans le cycle du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière et de vérifier leur pertinence dans le milieu professionnel.

Enfin, pour le CESAG, cette étude pourra servir de cadre de référence à des recherches futures. Aussi, elle pourra servir d'études de cas pour des besoins pédagogiques et renforcer l'expertise du centre dans ce domaine.

Ce mémoire dont la méthode est à la fois descriptive et analytique est structuré en deux grandes parties : le cadre théorique et le cadre pratique.

Dans la première partie, cadre théorique consacré à la revue de littérature sur le thème, nous poserons les bases théoriques. A cet effet, nous aborderons successivement les étapes de la démarche stratégique ainsi que celles de l'élaboration d'un TBP, avant de présenter la méthodologie qui sera utilisée dans la phase pratique de notre étude.

Dans la seconde partie, le cadre pratique, nous présenterons d'abord l'entité qui fera l'objet de l'étude : AVCI SENEGAL. Ensuite, nous ferons un diagnostic stratégique de ladite société puis tenterons de dégager l'impact de l'implémentation d'un TBP, et enfin nous proposerons la mise en place effective de cet outil de gestion.

PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE

Introduction première partie

Cette première partie constitue en quelque sorte l'état de connaissance générale et théorique.

Les entreprises sont confrontées de plus en plus à de multiples contraintes, imposées par l'environnement économique, qu'elles s'efforcent de maîtriser. Cette situation est liée au caractère changeant du marché. Conduire une entreprise vers les objectifs fixés, consiste à adopter une gestion efficace basée sur l'utilisation d'outils de pointe en management moderne.

L'implémentation d'un tableau de bord prospectif s'inscrit dans une démarche stratégique. Or toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant de confronter la vision de l'entreprise, ses forces et faiblesses, ainsi que les menaces et opportunités présentes dans son environnement.

Pour une meilleure appréhension du sujet, notre première partie comporte trois chapitres :

- le premier chapitre est exclusivement consacré au diagnostic stratégique ;
- le deuxième chapitre porte sur le tableau de bord prospectif ainsi que sa démarche de conception et sa mise en œuvre ;
- le troisième chapitre propose les différentes approches utilisées pour la réalisation de ce mémoire.

Chapitre I : Méthodologie du diagnostic stratégique

La méthodologie du diagnostic stratégique, comme pour tous les autres types de diagnostic, suppose une analyse de la situation existante afin de donner un point de vue et de proposer des pistes d'actions.

Si donc nous nous mettons en situation de réaliser un diagnostic stratégique dans une firme quelconque, comment devons-nous procéder ? La réponse à cette question fera l'objet de ce chapitre.

1.1. Processus du diagnostic stratégique

La démarche du diagnostic stratégique est l'ensemble des étapes qui facilitent l'examen des méthodes de gestion d'une entreprise. En effet, la démarche exprime une intention d'actions stratégiques qui énonce le développement et les conséquences de la stratégie identifiée. En d'autres termes, c'est un moyen d'appréhender les réformes dans le domaine de la stratégie.

1.1.1. La prise de connaissance de l'entreprise

Selon Atamer & Calori (2003 : 48), pour commencer et orienter une analyse, la reconnaissance de l'identité et de la diversité de l'entreprise est cruciale. A ce stade, il s'agit d'analyser et de saisir la perception que les dirigeants ont de l'identité de leur entreprise et non la « réalité objective » ou l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires.

La prise de connaissance de l'entreprise se fait à travers des entretiens avec les responsables ou l'ensemble du personnel, dans le but de cerner le fonctionnement, l'organisation, les objectifs, les visions, le métier de l'entreprise. Elle permet aussi de s'enquérir des inquiétudes et des attentes du personnel sur les problèmes existants. Elle s'appuie sur des documents généraux (documents externes et internes) tels que l'organigramme, les fiches de poste, les manuels de procédures, le plan stratégique, le bilan social, les rapports de gestion, du commissaire aux comptes et ceux émanant des services fonctionnels, les accords d'entreprise etc.

Il en résulte que le diagnostic d'une stratégie nécessite au préalable de maîtriser l'environnement interne de l'entité, son organisation et son fonctionnement. Il permet aussi de mieux s'orienter pour trouver l'information auprès des personnes adéquates.

L'examen d'une stratégie met en relief l'importance des activités de collecte d'informations. Ainsi, quatre outils sont nécessaires : l'interview, le questionnaire, l'observation et la documentation. Ces outils sont complémentaires les uns des autres mais présentent chacun des caractéristiques différentes (Rivard & al, 2001 : 457).

La prise de connaissance de l'entreprise conduit à la segmentation stratégique, un outil important pour connaître la rentabilité de chaque segment d'activité.

1.1.2. La segmentation stratégique

Gelinier (1984 : 72) définit la segmentation stratégique comme étant un exercice qui consiste à scinder le champ concurrentiel (segment stratégique) d'une entreprise en plusieurs zones différentes, où se trouvent des rivalités indépendantes avec des moyens et des ressources distinctes. Chaque segment doit être homogène et compatible à la clientèle, aux technologies et aux styles d'exploitation.

Pour Colle (1993 : 94), un segment stratégique est l'ensemble des activités connexes et liées à une même gamme de produits et à un même marché géographique.

Quant à Brulhart (2009 : 19), un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités homogènes en termes de produits et de services. Plus précisément, un segment stratégique regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences et qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès.

En effet, un segment contient une ligne de produits partageant les ressources identiques afin d'affronter les concurrents dans un même environnement. Dès lors, la segmentation stratégique remet en cause l'homogénéité et l'hétérogénéité des activités de l'entreprise.

L'entreprise procède d'abord à l'analyse environnementale, elle détermine sa position concurrentielle relative et réfléchit sur son/ses métier (s). L'objectif de la segmentation est de trouver un mode de découpage des activités de l'entreprise.

Kalika (2006 : 72) trouve l'utilité de la segmentation stratégique sur l'image fidèle de l'entreprise, tout en favorisant l'analyse des compétences transversales. La segmentation stratégique est importante dans le diagnostic d'une stratégie et la prise de décision.

L'auteur identifie en plus deux niveaux de la segmentation d'une stratégie:

➤ *La Macro segmentation :*

La macro segmentation analyse les métiers de l'entreprise. Elle rassemble les marchés génériques (assemblage du système d'offre des entreprises ayant pour vocation de répondre au même besoin économique permanent). En plus des marchés génériques, viennent se compléter dans le champ macro des relations productives, les relations d'échanges établies entre les partenaires.

➤ *La Méso segmentation :*

La méso segmentation recouvre tous les segments stratégiques. Les segments sont homogènes sur le plan des produits et des services offerts sur un marché spécifique. Chaque segment correspond à un savoir-faire spécifique. En effet, les changements technologiques peuvent survenir puisque l'innovation est de nos jours un facteur qui influence les mentalités humaines. Ces changements ont pour conséquence la modification du paysage concurrentiel, le regroupement des segments et le découpage d'autres segments.

Toutefois, Kalika trouve les limites de la segmentation dans les activités peu semblables. Ces limites sont identifiées au niveau des deux types de segmentation : la segmentation stratégique et la segmentation marketing (cf. Annexe 1, p98).

En somme, la segmentation stratégique est un exercice important en termes de fission, d'utilité et de technologie sur les activités de l'entreprise. Elle permet de déceler plusieurs aspects stratégiques ; aspects déterminants dans le diagnostic stratégique. Kalika (2006 : 79) les présente à deux niveaux d'analyses : une entreprise constituée d'un domaine d'activités stratégique (DAS) et une entreprise ayant plusieurs domaines d'activités.

Le tableau ci-dessous présente les différents aspects du diagnostic d'une stratégie :

Tableau 1 : Les différents aspects du diagnostic stratégique

Niveau d'analyse Perspective	Business Domaines d'activité Ou entreprise mono activité	Corporate Ensemble de l'entreprise Multi activités
Diagnostic externe : attractivité de l'environnement	Environnement global : SPECTRED	
	Secteur : demande, offre, groupes stratégiques, intensité concurrentielle Facteurs clés de succès Scénarii	
Diagnostic interne : capacités stratégiques de l'entreprise	Fonctions et processus Ressources et compétences	
	Chaîne de valeur	Plate-forme stratégique
Synthèse du diagnostic externe et interne	SWOT	
		Matrices de portefeuille d'activités

Source : Kalika (2006 : 79).

Au regard de ce tableau, nous remarquons que les différents aspects du diagnostic stratégique sont en fonction des perspectives et du niveau d'analyse de l'entreprise. On distingue les perspectives externes: SPECTRED (Social-Politique-Economique-Culturel-Technologique-Réglementaire-Ecologique-Demographique), et les perspectives internes (Fonctions et Processus / Ressources et Compétences).

Le procédé ci-dessus permet de faire une analyse stratégique de l'environnement global de l'entreprise.

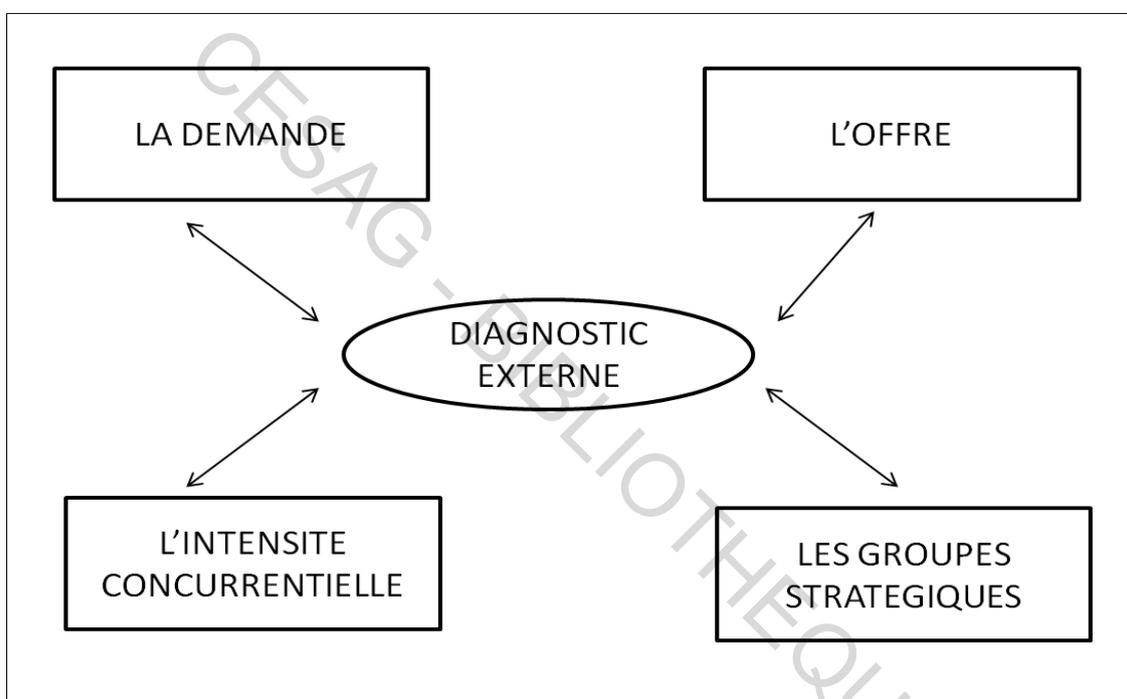
1.1.3. Le diagnostic externe et interne

Le diagnostic stratégique externe et interne s'inscrit éminemment dans la démarche du diagnostic stratégique. Il se fonde sur les aspects techniques précédemment définis.

1.1.3.1. Le diagnostic stratégique externe

Le diagnostic stratégique externe s'articule autour de quatre points : la demande, l'offre, les groupes stratégiques et l'intensité concurrentielle.

Figure 1 : Le diagnostic externe



Source : Marco (2005 : 209).

➤ *La demande* :

D'après Marco (2005 : 209), le diagnostic de la demande est basé sur la demande actuelle d'une part, et d'autre part sur son évolution.

L'analyse de la demande stratégique permet de déterminer les parts de marché en fonction des paramètres tels que les quantités vendues, les consommateurs, le budget établi, la cible etc. Ainsi, la demande stratégique est presque semblable à la demande marketing.

➤ *L'offre :*

Selon Thietart (1990), l'analyse concernant l'offre appréhende les structures globales d'un secteur donné. On distingue :

- la structure de coût qui prend en compte les charges fixes et les charges variables, la main-d'œuvre, l'économie d'échelle, la valeur ajoutée etc. ;
- la structure économique qui concerne les barrières d'entrée et de sortie, le niveau de concentration du secteur, le niveau d'intégration de la filière et la répartition de la valeur ajoutée dans le secteur ;
- la structure de distribution qui s'appuie sur la concentration de la distribution, la concurrence entre circuits, l'accessibilité au circuit, la quantité de circuit, le cycle de vie des formules de distribution etc. ;
- la structure financière qui permet de déterminer le besoin de financement, le caractère cyclique du besoin de financement, les sources de financement habituelles ;
- La structure technologique qui analyse l'évolution technologique, les risques de rupture technologique, l'impact sur la compétitivité etc.

La connaissance des structures de l'offre permet de mieux exploiter le potentiel du marché afin d'en tirer le meilleur profit, en appréciant les avantages à satisfaire les attentes des consommateurs.

➤ *Les groupes stratégiques :*

Porter cité par Montoux (2007 : 322) définit le groupe stratégique comme un ensemble composé d'entreprises de même secteur qui suivent la même stratégie, et possèdent les mêmes dimensions stratégiques. Le diagnostic des groupes stratégiques analyse succinctement la situation, les orientations, ainsi que le potentiel de développement et de réaction des concurrents.

L'identification des groupes stratégiques révèle les différences de performances et de rentabilité entre les entreprises d'un même secteur. Les groupes stratégiques permettent aux dirigeants d'orienter leurs décisions face aux concurrents mieux situés (Magakian & al, 2007 : 114).

Pour sa part, Porter (1982 : 77) identifie quatre axes concernant le diagnostic des groupes stratégiques :

- *Les dimensions stratégiques*

Selon l'auteur, les dimensions stratégiques regroupent les entreprises concurrentes selon qu'elles suivent les stratégies identiques.

Il existe plusieurs dimensions stratégiques :

- ✓ la spécialisation permet de qualifier l'étendue de l'offre ;
- ✓ l'image de marque peut être favorable ou défavorable. Celle-ci se base sur les critères d'objectifs tels que la qualité, la performance, le prix, le délai etc. Cependant l'image influe sur les résultats de l'entreprise et par conséquent qualifie sa stratégie ;
- ✓ les circuits de distributions ; l'entreprise choisit les meilleurs circuits de distributions et met son offre à la disposition de ses clients ;
- ✓ la qualité du produit est la prise de décision sur le choix de production, la formation des hommes, l'approvisionnement en matières premières, le conditionnement etc. ;
- ✓ la domination technologique est le degré de technologie au travers de l'offre permettant à l'entreprise de propulser le jeu de la concurrence en sa faveur;
- ✓ l'intégration verticale est un processus de transmission de l'offre vers les clients ;
- ✓ la situation dans le domaine des coûts est favorable au choix des investissements ;
- ✓ la politique de service est un moyen de maîtriser les facteurs clés de succès;
- ✓ la politique du prix est importante dans l'apport des revenus.

- *La construction de la carte de groupe stratégique:*

Pour l'auteur, la carte se construit après établissement de toutes les dimensions stratégiques possibles. Ainsi, plusieurs types de cartes existent, mais nous présentons celle qui spécifie une stratégie bien déterminée et qui englobe toutes les dimensions stratégiques.

- *L'utilisation des groupes stratégiques:*

L'utilisation des groupes stratégiques nécessite six analyses complémentaires aux dimensions de la carte :

- ✓ les obstacles à la mobilité entre les groupes stratégiques et l'intensité des autres forces exerçant sur les groupes ;

- ✓ le niveau et l'importance de la rivalité entre les groupes stratégiques ;
- ✓ la position du groupe auquel appartient l'entreprise par rapport à celle des autres groupes c'est-à-dire son attrait par rapport aux autres groupes du secteur ;
- ✓ la position occupée par l'entreprise au sein de son propre groupe ;
- ✓ la situation des groupes stratégiques sur les stratégies marketing ;
- ✓ la construction de la carte stratégique prévisible du secteur économique.

- *La carte stratégique prévisible :*

La carte stratégique prévisible est une carte virtuelle qui permet d'imaginer les mouvements stratégiques probables des concurrents d'un groupe vers un autre. La carte stratégique prévisible renferme les éléments complémentaires contenus dans l'utilisation des groupes stratégiques cités ci-dessus.

L'analyse des groupes stratégiques conduit à analyser les forces de l'intensité concurrentielle.

➤ *L'intensité concurrentielle :*

L'intensité concurrentielle analyse le degré le plus élevé de la concurrence où la bataille des prix diminue les contraintes de nouveaux entrants. Bien que l'intensité soit forte, l'essor de l'entreprise peut attirer de nouveaux entrants.

A partir du modèle des cinq forces, l'intensité concurrentielle d'un secteur donne les résultats sur la rentabilité moyenne du secteur le plus élevé ou le plus faible, comparé à la moyenne de tous les secteurs (Grunig & al 2004 : 103).

Les forces déterminent l'intensité concurrentielle et par conséquent la rentabilité du secteur. L'intensité de chaque force est fonction d'une série d'éléments propres à chaque secteur. Ces éléments sont liés à la forte croissance de l'entreprise.

Au terme de l'analyse de l'intensité concurrentielle, les facteurs clés de succès peuvent être élucidés afin de connaître les points forts de l'entreprise ainsi que les éléments qui favorisent son avantage concurrentiel.

➤ *Les facteurs clés de succès :*

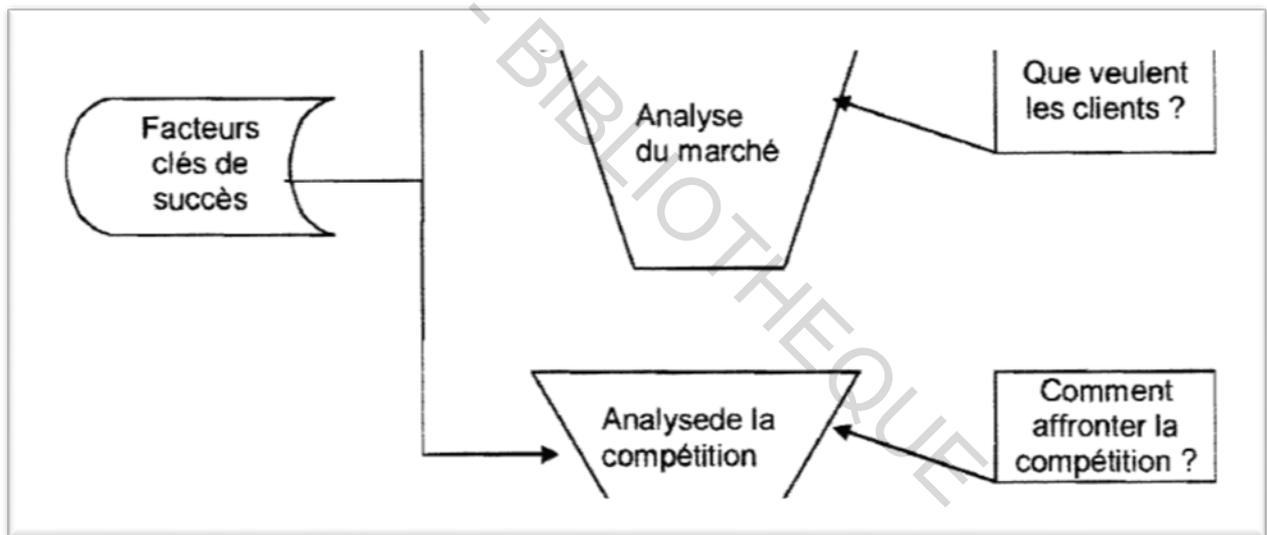
Selon Rampersad (2004 : 41), un facteur clé de succès est un élément primordial à la réussite de l'entreprise. Les facteurs clés de succès expliquent l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Il s'agit des points sur lesquels l'entreprise veut se distinguer des autres et se rendre unique sur le marché, dans l'objectif d'assurer sa survie ou envisager son développement.

De plus, Grant (2005 : 472) simplifie ce concept et trouve la nécessité d'identifier les facteurs clés de succès en répondant à deux types de questionnement :

- Que veulent les clients? Que souhaitent-ils?
- Comment affronter la compétition provenant des concurrents?

Ainsi, ces questionnements répondent à l'identification des facteurs environnementaux.

Figure 2 : Identification des facteurs clés de succès (FCS)



Source : Kalika (2006 : 99).

Les facteurs clés de succès dépendent de l'environnement et du secteur dans lequel l'entreprise exerce ses fonctions. A chaque secteur correspond une stratégie particulière.

Cependant, la méthode scenarii semble être indépendante de l'analyse environnementale. Elle se focalise sur les hypothèses des variables clés du secteur.

➤ *La méthode Scenarii :*

L'analyse des scenarii s'appuie sur l'obtention d'une valeur espérée du projet affectée aux probabilités d'occurrence à chaque scénario. La méthode scenarii est simple, elle comporte quatre éléments critiques à savoir : la détermination des facteurs servant à construire les scenarii, le nombre de scenarii à considérer pour analyser chaque facteur, l'estimation des revenus et des dépenses du projet au sein de chaque scénario et enfin l'affectation des probabilités à chaque scénario (Damodaran, 2007 : 357).

La méthode Scenarii analyse les hypothèses globales des variables clés du secteur concerné, et elle sert de base à l'élaboration des stratégies adaptées. Le but est d'évaluer la richesse créée par le projet déterminé en tenant compte des variations du contexte économique. Celle-ci semble être plus étendue car elle pose comme fondement l'interdépendance de certaines variables permettant de distinguer les combinaisons possibles.

Bien que le diagnostic stratégique externe résume les opportunités de l'entreprise, il s'accommode avec les facteurs internes pour rendre plus complet le diagnostic global.

1.1.3.2. Le diagnostic stratégique interne

Le diagnostic stratégique interne étudie les fonctions (centralisées ou décentralisées), les processus, les ressources et les compétences de l'entreprise.

➤ *Détermination des fonctions et des processus :*

«Les entreprises ont pris conscience qu'après avoir optimisé leurs différentes fonctions séparément (production, distribution et plus récemment achat), l'amélioration de leurs performances passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leurs processus...» (Baglin, repris par Plauchu & al, 2008 : 258).

Il s'agit d'une approche absolue de l'environnement restreint de l'entreprise. L'étude des fonctions et des processus implique l'évaluation des DAS. En dehors des fonctions citées par l'auteur, d'autres fonctions supports s'y ajoutent : la commercialisation, la finance, la recherche et le développement, la logistique et l'approvisionnement. La détermination des processus, quant à elle, consiste à repérer le déroulement des prestations.

Tableau 2 : Fonctions et processus de l'analyse interne

Fonctions	Processus
Commercial	Finalisation
Production	Organisation
Finance	Animation
Personnel	Contrôle
R&D	Informatique

Source : Kalika (2006 : 103).

➤ *Les ressources et les compétences :*

La combinaison des ressources et des compétences associées à leurs caractéristiques intrinsèques est à l'origine de l'avantage concurrentiel. Les ressources peuvent être des actifs (tangibles et intangibles) détenus par l'entreprise. Elles permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'entreprise et d'améliorer la performance de celle-ci. Les compétences, quant à elles, résident dans la manière plus ou moins efficace de combiner les ressources. Ce sont des actifs immatériels difficilement échangeables sur le marché car elles résultent de l'effort individuel et collectif au sein de l'entreprise. Les ressources et les compétences sont la base du développement de l'entreprise dans de nouveaux domaines d'activités stratégiques (Desreumaux & al, 2009 : 82-83).

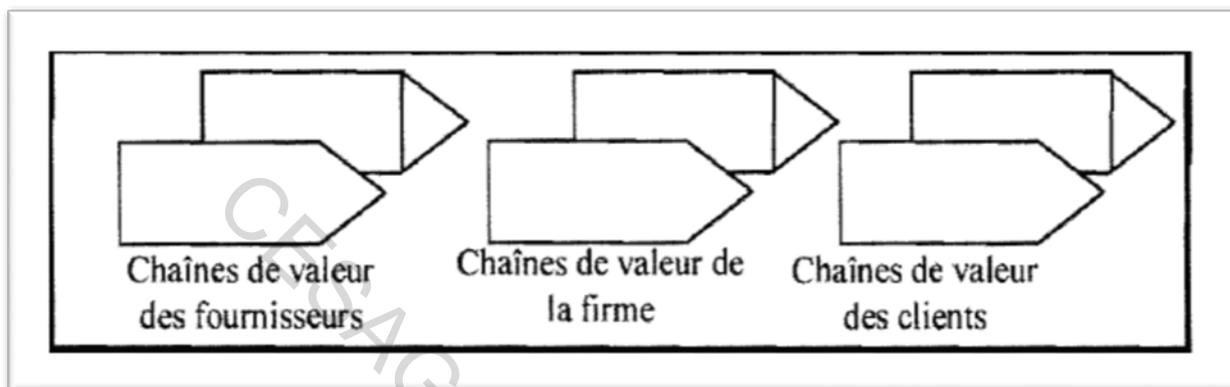
Les ressources et les compétences sont des biens indispensables dans la gestion d'une entreprise. Les fonctions et processus, ressources et compétences constituent les composants du diagnostic interne. Toutefois, il existe d'autres éléments tels que la chaîne de valeur et la plateforme stratégique, qui diffèrent en fonction du niveau d'analyse de l'entreprise.

➤ *Les chaînes de valeurs :*

Selon Porter repris par Brabet (2004 : 101), la chaîne de valeur est constituée par l'ensemble des activités qui vont de la conception à la distribution du produit en passant par sa

fabrication et sa commercialisation. La valeur correspond à la somme que les clients sont prêts à payer pour le produit. La chaîne de valeur permet donc de décomposer l'entreprise en activités pertinentes au plan stratégique, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. L'objectif étant de créer la valeur pour le client tout en assurant la couverture des coûts engagés.

Figure 3: Le système de valeur



Source : Desreumaux & al (2009 : 81).

A partir de la définition donnée par Brabet, il apparaît que la chaîne de valeur décompose les activités de l'entreprise en processus élémentaires, dans le but d'identifier les maillons qui peuvent être rationalisés et ainsi augmenter la valeur perçue par le client.

➤ *La plate-forme stratégique :*

La plate-forme stratégique est un concept introduit par la matrice Boston Consulting Group (BCG) à partir de 1991. Elle requiert des gestionnaires un raisonnement au-delà de la logique des domaines d'activités stratégiques. C'est donc la combinaison des compétences métier et des aptitudes organisationnelles de l'entreprise. La combinaison assure la compétitivité et se base sur l'ensemble des portefeuilles d'activités. En effet, les compétences métier sont liées aux savoir-faire et aux expériences que l'entreprise a su construire. Elles comprennent les technologies de base maîtrisées, l'expertise industrielle, la parfaite compréhension des besoins du client (Kalika, 2006 : 125).

Selon l'auteur, les compétences organisationnelles permettent à l'entreprise de redynamiser ses compétences métier et son portefeuille d'activités en insistant sur la réactivité, la qualité offerte, la capacité d'anticipation, etc.

La plate-forme stratégique englobe tous les leviers de la stratégie de l'entreprise. Elle peut être considérée comme un tableau de bord de la stratégie de l'entreprise.

En définitive, le diagnostic externe et interne est l'une des étapes qui précède la prise de décisions. Il se réalise en fonction du mode d'organisation de l'entreprise et son application est relative aux activités qui y sont menées.

Les outils du diagnostic stratégique feront l'objet du point suivant.

1.2. Les outils de synthèse du diagnostic stratégique

Les outils de synthèse sont des options stratégiques qu'une entreprise peut utiliser dans la décomposition des performances. Ces outils construits sous forme de matrices permettent de positionner l'entreprise tout en examinant son portefeuille d'activités. Soulignons que le facteur de référence pour la gestion des activités est l'analyse de portefeuille d'activités.

1.2.1. L'analyse du portefeuille d'activités

Selon Huteau (2002 : 189), l'analyse du portefeuille d'activités met en évidence les domaines d'activités qui permettent à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel. L'analyse repose sur les menaces et les opportunités du marché ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise.

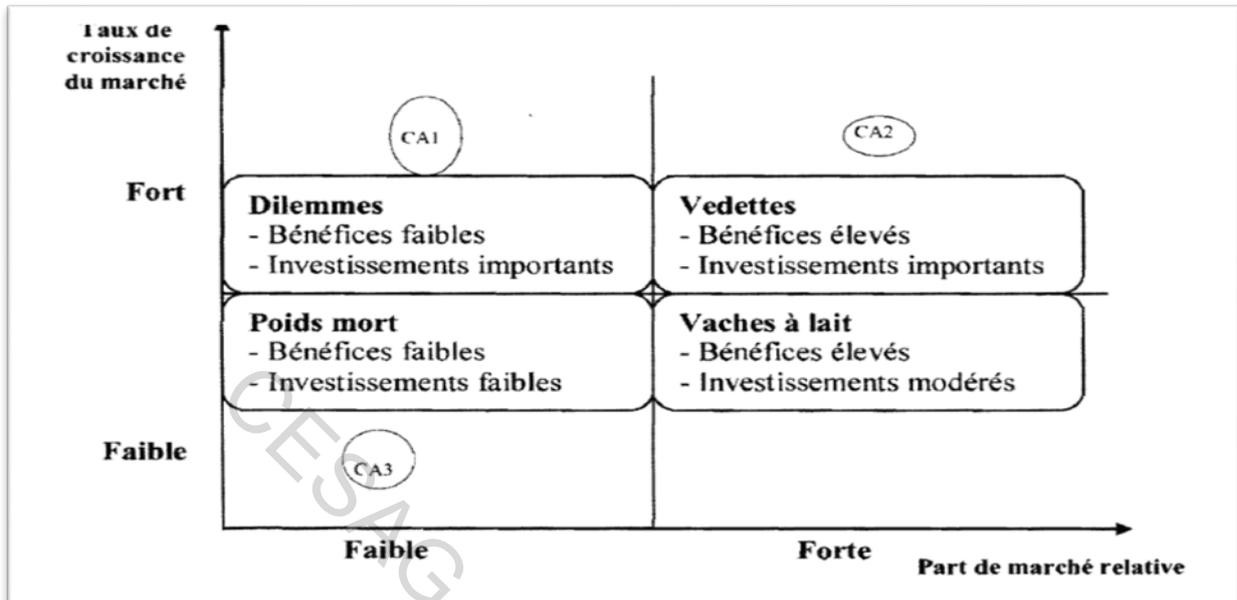
Il existe plusieurs matrices de portefeuilles d'activités qui positionnent l'entreprise selon les critères stratégiques et financiers. Dans notre étude, nous présentons seulement deux matrices liées au diagnostic stratégique: la matrice Boston Consulting Group (BCG) et la matrice McKinsey.

➤ La matrice BCG

Pour Lamarque & al (2008 : 164), la matrice BCG est un outil incontournable permettant de répartir le portefeuille des produits ou des activités, selon les paramètres de taux de croissance du marché et de part de marché relative de l'entreprise et de ses concurrents.

La figure ci-après présente les éléments de la matrice BCG.

Figure 4 : La matrice BCG



Source : Lamarque (2008 : 166).

Ainsi, la matrice BCG permet d'identifier les différentes étapes de la vie d'un produit. A chaque étape, une stratégie particulière devra être adoptée :

- ✓ Dilemme : les activités ont un avenir incertain, il faut investir ou désinvestir ;
- ✓ Vedette : les activités ont un avenir certain, il faut beaucoup investir et les développer ;
- ✓ Vache à lait : les activités ont une forte rentabilité qui doit être maintenue sans investissement. Autrement dit, la croissance est réduite mais les parts de marché sont fortes ;
- ✓ Poids mort : les activités ont une faible performance, il faut les abandonner ou céder.

L'analyse du portefeuille se base sur deux niveaux : au niveau de chaque activité prise individuellement (business strategy) et au niveau d'un ensemble d'activité (corporate strategy).

➤ **La matrice McKinsey**

La matrice de McKinsey met en rapport les forces de l'entreprise en fonction de chaque DAS et l'attractivité des marchés correspondants. Autrement dit, la matrice permet de relever les attraits et les atouts de l'organisation (Gotteland & al, 2005 : 92).

Tableau 3 : La matrice McKinsey (attraits / atouts)

		Attractivité des marchés		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle de l'entreprise	Forte	Maintenir la position de leader à tout prix	Maintenir la position, suivre l'évaluation	Rentabiliser
	Moyenne	Améliorer La position	Rentabiliser prudemment	Se retirer de manière sélective (segmenter)
	Faible	Investir massivement ou abandonner	Se retirer de manière progressive et sélective	Abandonner, désinvestir

Source : Gotteland & al (2005 : 92).

La matrice McKinsey pallie aux insuffisances issues de la matrice BCG. En effet, la matrice BCG est une matrice quantitative à deux positions (forte, faible), tandis que la matrice McKinsey est une matrice à trois positions (forte, moyenne, faible). Comme résultat, le nombre de stratégies génériques préconisées par cette dernière est plus élevé.

La gestion du portefeuille d'activités concourt à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Elle requiert au préalable une analyse concurrentielle.

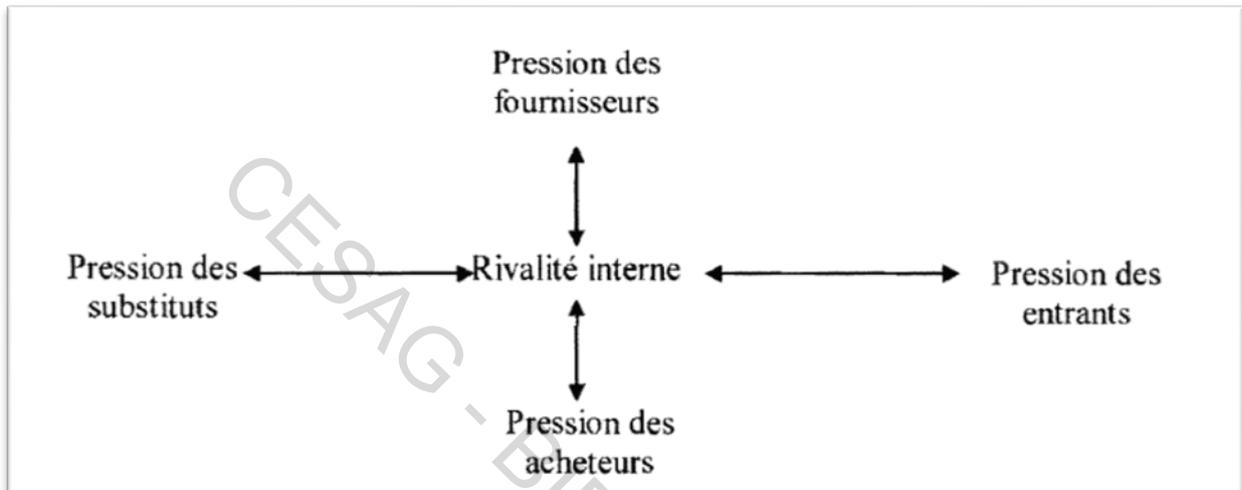
1.2.2. L'analyse concurrentielle

Selon Ponssard (2005 : 19), l'analyse concurrentielle constitue le point de départ de la stratégie d'entreprise. Elle permet de déterminer les grandes options sur lesquelles s'appuient

les décisions techniques, commerciales et organisationnelles, et ainsi donner un équilibre sur les prévisions financières de l'entreprise.

Porter (1982) cité par Ponsard (2005 : 57) détermine sur un marché donné cinq « forces » principales qui influent sur l'entreprise et qui sont toutes susceptibles de contraindre son taux de profit.

Figure 5 : Les cinq forces qui structurent la concurrence dans l'approche de Porter



Source : Ponsard (2005 : 57)

L'analyse concurrentielle éclaire les difficultés que peut rencontrer l'entreprise. Ces difficultés proviennent de la présence plus élargie des forces externes.

Voyons à présent le modèle SWOT.

1.2.3. Le modèle SWOT

Selon Dayan (2008 : 148), le modèle SWOT est le modèle par excellence de l'identification des orientations stratégiques. L'acronyme anglais SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) signifie en français: Forces et Faiblesses (dimension interne de l'entreprise) Opportunités et Menaces (dimension externe).

En effet, les forces et les faiblesses font apparaître les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise et qui déterminent sa capacité stratégique.

Les menaces quant à elles peuvent être liées à la technologie, l'arrivée à maturité d'une activité, la présence d'un concurrent recherchant à faire des acquisitions, la réglementation et la dérégulation.

En revanche, l'entreprise saisit les opportunités pour impulser son développement. Les opportunités peuvent résider dans l'ouverture d'un nouveau marché, la déréglementation, l'émergence de nouveaux modes de consommation et les faiblesses d'un concurrent etc.

Figure 6 : La matrice SWOT



Source : Dayan (2008 : 148)

Il apparaît donc que la matrice SWOT est avant tout un outil de positionnement, car elle situe l'entreprise par rapport à son environnement. Elle identifie les facteurs clés de succès et fait véhiculer trois questions d'orientation pour la bonne marche de l'entreprise.

- Où veut-elle aller :

L'entreprise peut s'interroger sur la mission et l'intention stratégique mais aussi sur les objectifs qu'elle vise au niveau de chaque segment stratégique.

- Où peut-elle aller :

Les dimensions de la matrice SWOT sont appréciées. L'entreprise doit établir une grille de compétences et la faire appliquer. En effet, la grille de compétence incite à confronter les combinaisons possibles de menaces, d'opportunités, de forces et de faiblesses.

- Comment peut-elle aller :

L'entreprise évalue hiérarchiquement les mouvements stratégiques en termes d'affrontement, d'évitement ou de coopération ainsi que les modalités à mettre en œuvre sous forme de croissance interne, externe ou partagée et le désengagement.

Le modèle SWOT est un outil de concordance sur les orientations et les avantages concurrentiels de l'entreprise.

Au regard de ce thème, la partie suivante concerne une notion très importante qu'est la planification stratégique.

1.3. La planification stratégique

La formulation d'une stratégie engage le long terme et débouche sur un plan stratégique avec des prévisions qui intègrent le plus souvent, l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces prévisions concernent les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en place et les résultats souhaités.

1.3.1. Définition

« La planification stratégique est la formulation de la démarche stratégique. Elle comporte d'abord la définition des buts stratégiques, c'est-à-dire des choix et des principes concernant :

- les produits ;
- la technologie ;
- les marchés à la fois dans le cadre spatial et temporel.

Sous cet aspect, la planification stratégique est aussi l'allocation optimale des ressources dont peut disposer l'entreprise sur le long terme. » (Conso & Hemci, 2003 : 278).

Pour Lassoued (2004 :19), la planification stratégique est considérée comme un processus formalisé de réflexion stratégique capable de remplir efficacement son rôle qui est celui de garantir aux entreprises l'adéquation nécessaire de leurs stratégies avec leur environnement.

Barabel & Meier (2006 : 309) ajoutent que la planification stratégique consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise à l'aide d'outils d'anticipation de l'avenir. Elle vise à déterminer les grandes orientations et les principaux objectifs à poursuivre par l'organisation, à savoir sa mission, ses buts et ses stratégies de croissance (choix des métiers et domaines d'activités).

Il importe de signaler que la planification stratégique comporte aussi bien des avantages que des inconvénients.

1.3.2. Avantages et inconvénients

1.3.2.1. Avantages

Selon Barabel & Meier (2006 : 319 à 320), la planification stratégique peut constituer une aide utile aux responsables d'entreprise :

- en obligeant les managers à aborder les problèmes stratégiques complexes au moyen de méthodes structurées d'analyse et de réflexion, la planification amène les acteurs à préciser leurs choix et lignes de conduite ;
- la planification permet de dresser une carte d'orientation claire sur les intentions de l'entreprise en termes de vision, mission, champ d'activités, en fixant les priorités stratégiques et en déployant les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs ;
- elle est un instrument de cohérence, elle permet de réaliser les différents ajustements et la cohérence des ressources mises en œuvre par l'entreprise ;
- la planification offre un cadre de référence au service de l'action en créant des indicateurs de mesure de la réussite et en permettant une bonne coordination des actions dans un cadre cohérent et structuré ;
- elle donne un schéma de référence auquel chaque membre peut avoir recours et à partir duquel il pourra exercer une action ;
- ce mode d'approche permet de coordonner les choix stratégiques des différentes unités de l'organisation afin qu'elles restent en adéquation avec l'orientation générale ;
- de même, elle garantit que les ressources allouées seront correctement coordonnées dans le but de déployer efficacement la stratégie d'ensemble ;
- la planification donne le moyen de prendre conscience de certaines tendances de fond et de formuler des réponses adéquates à certaines situations ;

- elle peut également aider à communiquer sur la stratégie voulue, en sensibilisant les acteurs aux changements qu'impose l'évolution de l'environnement ;
- enfin, la planification peut être utilisée comme moyen de contrôle en établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs prévus par l'organisation.

1.3.2.2. Inconvénients

Quant aux inconvénients, Barabel & Meier (2006 : 320 à 321) précisent que :

- la planification peut être une source de rigidité en insérant les rôles des membres et le développement des relations dans un cadre strict et contraignant d'objectifs et d'échéances précises. La stratégie risque dès lors d'être réduite à un simple plan, en créant une démarche d'actions trop précise ou trop focalisée sur les détails ;
- l'un des risques de la planification et des plans opérationnels réside dans des faux sentiments de sécurité que procure une telle démarche ;
- la planification poussée à l'excès peut également être incompatible avec la réalité de l'environnement actuel caractérisé par des changements rapides et dynamiques contradictoires avec un processus d'analyse formel et linéaire ;
- enfin, les processus de planification ne sont généralement pas conçus pour prendre en compte la dimension culturelle et politique de l'organisation. Il y a donc un risque qu'une partie de l'organisation refuse de s'approprier une stratégie qui va à l'encontre de leurs propres intérêts et stratégies personnelles.

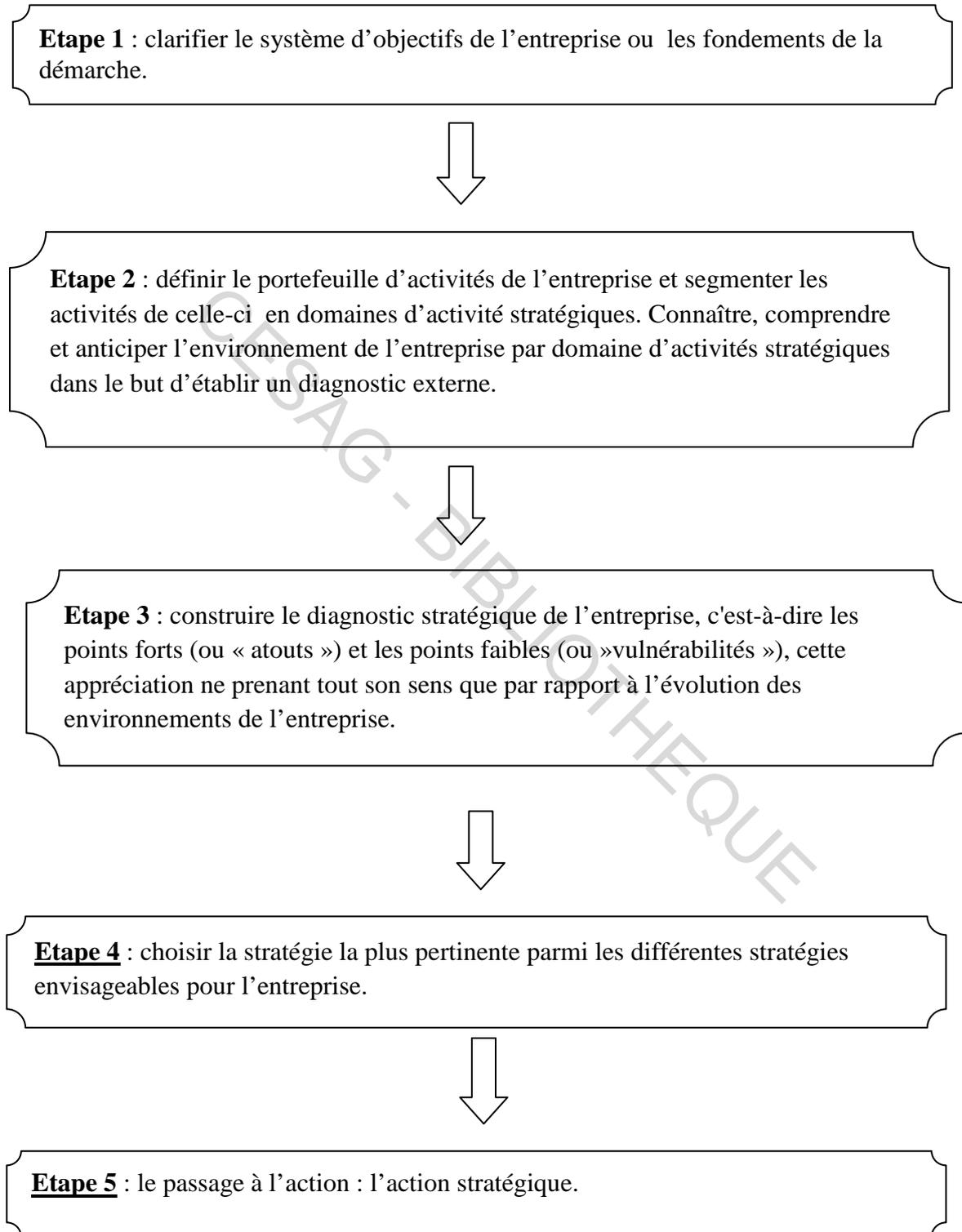
La stratégie découle de la façon dont l'entreprise se projette dans l'avenir afin de s'y faire une place. Pour ce faire, elle doit suivre une démarche bien coordonnée afin d'élaborer un plan qui doit la conduire vers la performance.

1.3.3. Démarche de planification stratégique

Il existe plusieurs divergences quant au positionnement et les étapes de la planification stratégique. Par contre les contenus sont presque les mêmes.

Afplane (1991 : 22 à 24) indique dans l'ordre les étapes suivantes.

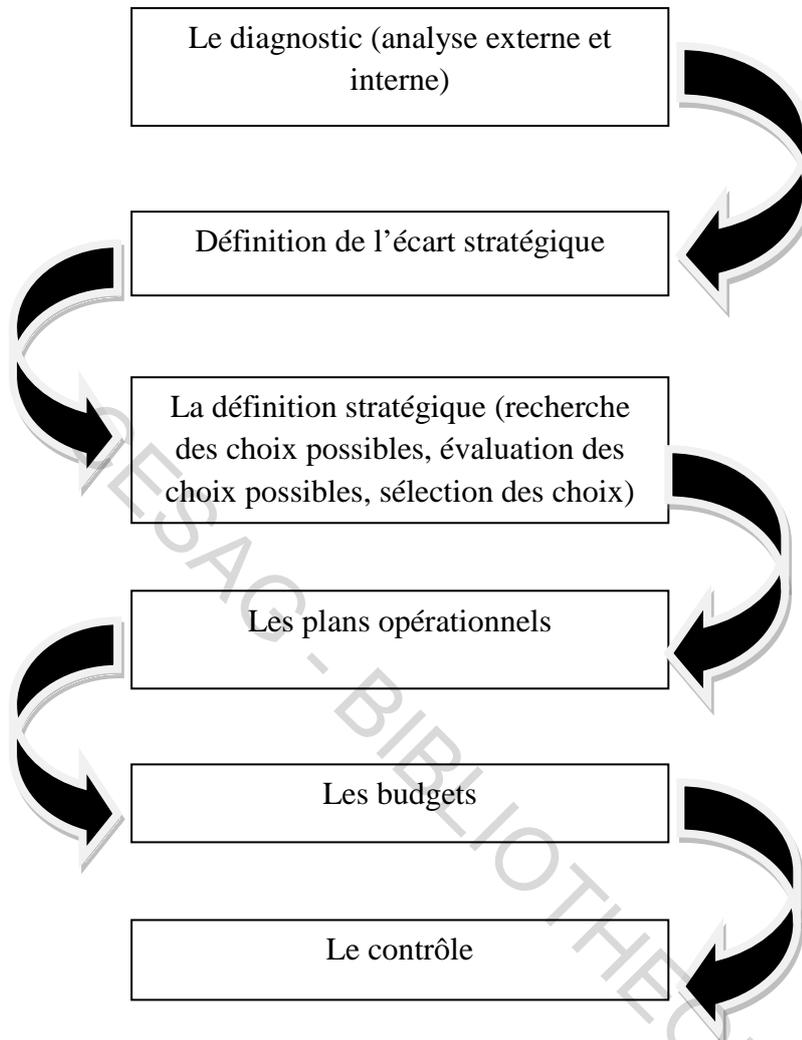
Figure 7 : Modèle de démarche de planification stratégique selon Afplane



Source : Afplane (1991 : 22)

Par contre, Helfer & al (2006 : 37) désignent six étapes.

Figure 8 : Modèle de démarche de planification stratégique selon Helfer & al.

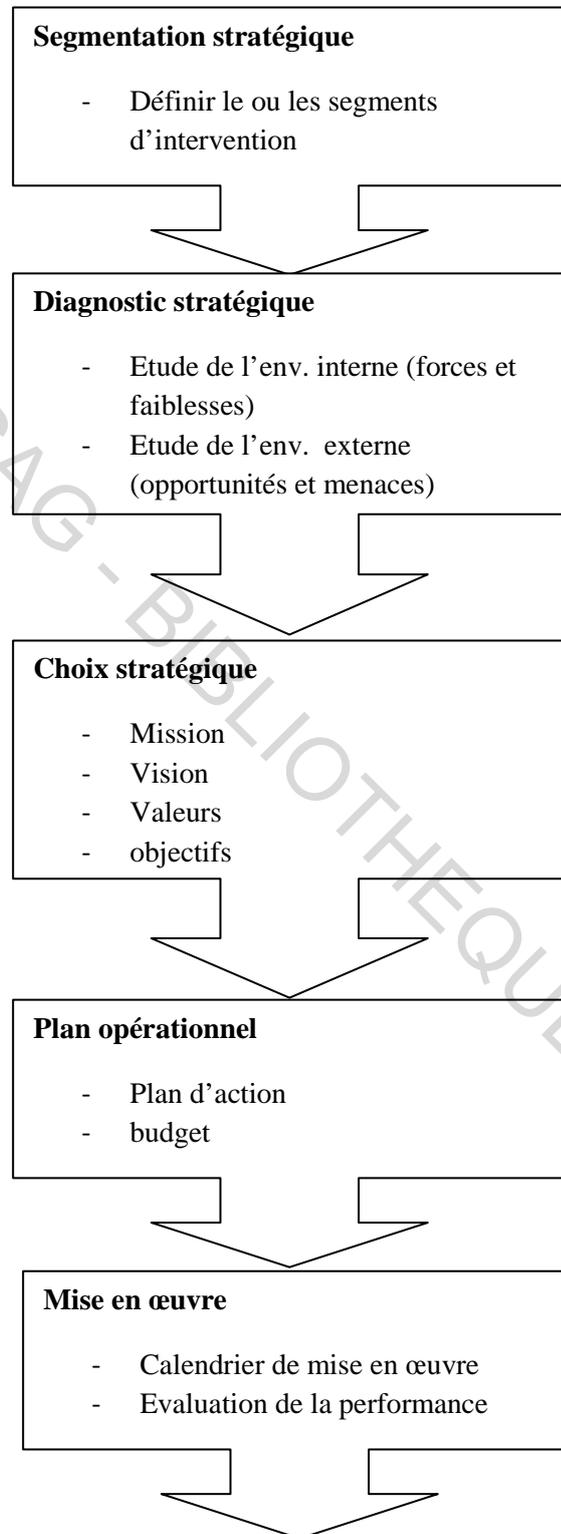


Source : Helfer & al (2006 : 37)

Au regard de notre revue de la littérature sur la démarche de planification stratégique, malgré quelques divergences par rapport au positionnement des différentes étapes, la plupart des auteurs évoquent les mêmes étapes qui composent cette démarche.

La figure suivante nous permet de faire une synthèse des différentes démarches rencontrées sur lesquelles la plupart des auteurs s'entendent.

Figure 9 : Synthèse des modèles de démarche.



Source : Nous-mêmes, inspirée des figures 7 et 8.

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 conformer sa position.

En effet, nous avons présenté dans ce chapitre le processus de diagnostic stratégique. La démarche comprendra comme étapes dans la partie pratique : la connaissance de l'entité auditée, la segmentation de ses activités par la matrice BCG et l'application du modèle SWOT en passant par une analyse interne et externe indispensables pour faire un diagnostic pertinent.

Cependant, la préoccupation majeure des équipes dirigeantes est de traduire la stratégie en termes opérationnels, la rendre compréhensible et susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes pour sa réalisation. Par ailleurs, il est nécessaire de définir un ensemble cohérent de mesures de performance et de les lier à la vision stratégique de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif, outil de pilotage stratégique, apporte une réponse à cette préoccupation.

Chapitre II : Le Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif

Ainsi, depuis quelques années, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition. Il s'agit du « balanced scorecard » que l'on peut traduire par « tableau de bord équilibré » ou « tableau de bord prospectif », issu des travaux de Kaplan et Norton.

Nous étudierons cet outil dans ce chapitre.

2.1.Champ d'application du Balanced Scorecard

Les indicateurs de performance sont des éléments phares dans toute conception de tableau de bord stratégique. Nous décrirons, dans cette partie, ces indicateurs avant de définir le TBP en question, puis détaillerons le contenu du TBP et étudierons ses avantages et limites.

2.1.1. Les indicateurs de performance

« Un indicateur est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution. Il permet de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle » (Autissier & Al, 2008 : 32-33).

Les indicateurs de pilotage constituent un ensemble d'informations, regroupées dans un tableau de bord. Ils expriment l'atteinte des objectifs et les moyens d'action mis à la disposition des opérationnels de l'entreprise afin que leurs actions convergent vers les objectifs de l'entreprise (Doriath, 2008 : 135).

Lorino (2003 : 130), abonde dans le même sens en indiquant que : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

Selon Bescos & al. (1999 : 78) on peut définir l'indicateur de performance comme étant une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs utilisent des nombres, expriment des quantités ou des montants pouvant en particulier faire l'objet d'un énoncé statistique alors que les indicateurs qualitatifs utilisent les appréciations ou jugement de certaines qualités du résultat ou du changement, et éclairent les autres aspects qui sont peut être difficiles à représenter à travers des indicateurs quantitatifs. Ils ont généralement trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard du fournisseur ou de ses produits.

Autissier et Delaye (2008 : 33) dénombrent six grandes catégories d'indicateurs :

- les indicateurs de coût mesurent la valeur monétaire des ressources consommées ;
- les indicateurs de résultat apprécient, en termes qualitatifs et/ou quantitatifs, ce qui est finalisé ;
- les indicateurs d'activité donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats ;
- les indicateurs de performance s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie ;
- les indicateurs stratégiques nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Voyons à présent la notion de tableau de bord prospectif.

2.1.2. Définition du TBP

« Le tableau de bord permet par son contenu, d'anticiper les obstacles, de guider l'entreprise en lui donnant une bonne visibilité pour l'atteinte des objectifs grâce à des indicateurs » (AÏM, 2004 : 6). La finalité du tableau de bord n'est pas l'établissement d'un document présentant le niveau atteint pour chacun des indicateurs. Selon Bouin & al. (2004 : 91- 94) et Doriath (2008 : 146), le tableau de bord doit :

- respecter le trio coût / qualité / délai du système d'information ;
- être orienté vers l'action ;
- être animé par les acteurs eux-mêmes ;
- permettre de mettre en évidence les performances réelles et potentielles, de même que les dysfonctionnements ;
- être un support de communication entre les responsables ;

- favoriser la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables et la mise en œuvre d'actions correctives ;
- être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

Pour Kaplan et Norton (1998 : 31), le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets.

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

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

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

Nous traiterons dans le prochain point de la structure du TBP.

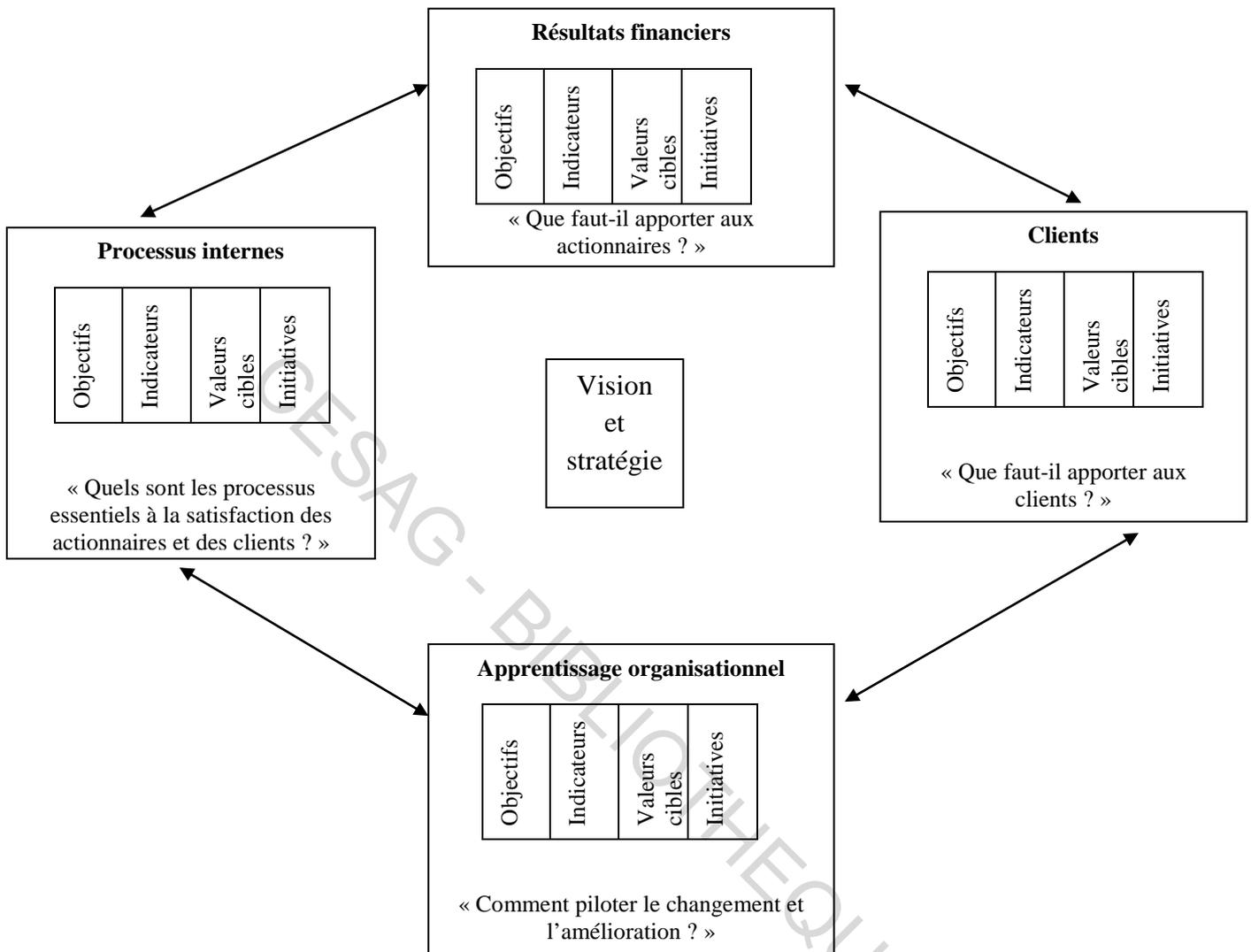
2.1.3. Structure du TBP

Le BSC est construit autour de quatre axes stratégiques qui permettent de mesurer tous les aspects de la performance : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel.

Les quatre axes sont reliés entre eux par la relation de cause à effet. Chacun des axes a un lien de cause à effet avec au moins un des autres objectifs stratégiques.

La figure suivante illustre la mise en œuvre de la stratégie à travers les quatre axes.

Figure 10 : Stratégie et axes du TBP



Source : Kaplan et Norton (1998 : 21).

2.1.3.1. L'axe financier

Les principales questions auxquelles doivent répondre la finance dans l'entreprise sont : « comment nous perceivent nos actionnaires ? » et « que devons nous leur apporter ? ».

Les mesures financières sont importantes pour évaluer les conséquences économiques des actions déjà entreprises. Ces mesures indiquent si la stratégie mise en œuvre a contribué à l'amélioration des résultats financiers.

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

Selon Iribarne (2004 : 73), les indicateurs contenus dans cet axe ne sont pas prédictifs de performance à venir, mais reflètent une situation passée. Ils permettent seulement de mesurer la performance passée et non celle du futur. Il est donc très important de trouver les bonnes mesures financières et les transformer en mesures de pilotage. Pour ce faire, il faut adopter une approche qui permet de choisir des mesures financières pouvant refléter les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes.

Fernandez (2005 : 45) abonde dans le même sens en disant qu'il est plus utile que les responsables aient sous leurs yeux la mesure de l'impact de leurs efforts sur la création des valeurs financières. L'EVA est alors utilisé, non pas comme but ultime mais comme régulateur, voire modérateur des actions engagées.

2.1.3.2. L'axe client

L'axe client permet à l'entreprise de représenter les segments ciblés de son marché et se poser la question à savoir « comment doivent-ils nous percevoir ? ».

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client, se trouve la proposition de valeur faite aux clients. A partir d'exemples probants, Kaplan et Norton (2001 : 148) isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- ✓ la supériorité produit ; l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu ;
- ✓ l'intimité client ; l'entreprise connaît le client à qui elle vend ainsi que les produits et les services dont il a besoin ;

- ✓ l'excellence opérationnelle ; l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité-prix et facilite l'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Robert S. KAPLAN et David P. NORTON (2001 : 151), dit que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients « cible » que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi, en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

« Pour l'entreprise, l'enjeu est d'identifier la capacité à répondre aux attentes d'un segment de clients en disposant d'un avantage concurrentiel » (Löning et al, 2003 : 161).

2.1.3.3. L'axe processus internes

Après avoir défini les objectifs financiers et les perspectives liées aux clients, l'entreprise doit maintenant définir les facteurs internes devant contribuer au succès de sa stratégie. L'axe processus internes doit répondre à la question suivante : « quels sont les processus internes clés de la réussite ? ». L'efficacité, l'efficience et même la qualité du personnel caractérisent cet axe.

D'après Kaplan et Norton (1998 : 107 à 111), dans cet axe, les managers identifient les processus internes dans lesquels ils doivent exceller, et qui doivent leur permettre aussi de :

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

Mais généralement, l'approche du TBP sera orientée vers l'identification des processus entièrement nouveaux, dans lesquels l'organisation doit exceller pour atteindre ses objectifs (clients et financiers). Cet axe vise à prendre en compte des processus internes, et

plus particulièrement l'innovation, la production et les services après ventes afin de donner satisfaction aux clients et aux actionnaires.

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

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

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

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

2.1.3.4. L'axe apprentissage organisationnel et croissance

En traitant l'axe d'apprentissage après les trois autres, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leurs processus clés et la proposition de valeur faite au client. Ainsi, une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client.

Pour Kaplan et Norton (2001 ; 98), les stratégies d'apprentissage et développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. Ces stratégies décrivent les actifs immatériels nécessaires pour que l'entreprise puisse effectuer ses activités et établir les

relations avec les clients à des niveaux chaque fois plus élevés. Trois types d'objectifs sont à distinguer dans cet axe :

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

Selon Benoît et Lardy (2003 : 200), cet axe est censé conditionner les autres dans la mesure où il doit définir les facteurs fondamentaux devant tout à la fois développer les potentialités internes et répondre aux attentes des clients. Cet axe doit donc identifier l'infrastructure à mettre en place par l'organisation pour générer et soutenir la croissance et le développement à long terme.

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

Kaplan et Norton font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du TBP afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation. Enfin, il est à noter que la gestion du savoir constitue un cadre complémentaire pour réfléchir aux stratégies d'apprentissage et de développement.

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

2.1.3.5. La chaîne de causalité liant les quatre perspectives

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

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

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

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

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

Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs stratégiques, en facteurs clés de succès et en mesures selon les quatre axes principaux. Ces quatre axes du TBP établissent un équilibre entre les objectifs à court et long terme, entre la performance attendue et réalisée, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre des mesures objectives et subjectives. Ainsi, il apparaît une multiplicité de mesures qui semble être une source de confusion, mais il y a une unité derrière cette surabondance, car toutes les mesures sont tournées vers la mise en œuvre de la stratégie.

Toutefois, le TBP est un outil qui présente des avantages comme des inconvénients.

2.1.4. Avantages et limites du TBP

Nous étudierons les avantages et inconvénients de l'outil en question.

2.1.4.1. Les avantages

Selon Mendoza & Zrihen (1999 : 107), le BSC est structurant ; il oblige donc l'entreprise, en phase amont, à se poser de nombreuses questions telles que : « quelles sont les variables d'actions déterminantes pour améliorer la satisfaction des clients ? ». Ces questions permettent d'identifier une grande partie de ses forces et faiblesses. Le BSC permet de :

- faire un lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonctions comme l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coût sur l'axe financier, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client et apprentissage organisationnel ;
- faire passer des messages, le TBP est un outil de communication pour les dirigeants ;
- lier la rémunération à la performance.

2.1.4.2. Les limites

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

Lorino (2000 : 19) abonde dans le même sens en soulignant que le BSC :

- ne traite pas de la question centrale, celle de la construction de la « théorie de la performance » ;

- tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives, en tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage ;
- ne prend pas vraiment en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage ;
- n'explicite pas la relation du système d'indicateurs avec l'action.

Quelles sont les relations entre la stratégie et le TBP ? La réponse à cette question fera l'objet du point ci-après.

2.2. Les relations entre stratégie et BSC

Pour rappel, le tableau de bord prospectif est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie, pas de l'élaborer.

En effet, le BSC permet de traduire la stratégie en termes opérationnels ; mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie.

Pour Chandler, la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'actions et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

La stratégie pourrait donc être définie comme les voies et les moyens que l'entreprise utilise en vue de se donner les avantages pour atteindre ses objectifs.

Toutefois, la force du BSC réside dans sa capacité à exécuter la stratégie, plus à aider à l'élaboration de la stratégie.

2.2.1. Le BSC comme cadre d'élaboration de la stratégie

Le BSC peut intervenir dès la conception de la stratégie. Il intervient alors en aval pour clarifier et apporter un consensus sur ce qui est exactement et la façon de l'appliquer.

Même si selon Kaplan et Norton (2001 : 403) « le tableau de bord prospectif est, à strictement parler, un outil d'application de la stratégie », ils suggèrent néanmoins que les organisations peuvent se servir de la création du BSC pour créer de manière simultanée la stratégie.

2.2.2. Le BSC comme cadre de mise en œuvre de la stratégie

Le BSC en tant qu'instrument a pour but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie car dans la majorité des cas, le réel problème ne vient pas d'une mauvaise stratégie, mais d'une mauvaise exécution. Le BSC en ce sens va permettre de contrôler la stratégie. Le déploiement du BSC relève d'une démarche essentiellement « top-down » c'est-à-dire, l'outil est élaboré au niveau hiérarchique et déployé ensuite dans toute l'organisation. De ce fait, pour une meilleure réussite du projet, Kaplan et Norton (2001 : 234) préconisent de :

- ✓ créer une compréhension de la stratégie dans toute l'organisation : clarifier et traduire le projet de façon à obtenir un consensus et une cohérence sur les objectifs du BSC ;
- ✓ développer l'adhésion pour soutenir la stratégie : communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques à l'ensemble des acteurs pour la réussite de la stratégie. Tous les employés doivent comprendre le but à long terme envisagé par la direction ;
- ✓ former l'organisation aux indicateurs et système de gestion du BSC pour appliquer la stratégie : planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques afin d'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et mettre en place les ressources utiles ;
- ✓ fournir des informations en retour sur la stratégie par le biais du BSC : renforcer le retour sur l'expérience et le suivi stratégique pour un contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement.

Après avoir étudié succinctement les relations entre la stratégie et le BSC, nous allons nous intéresser à la démarche de conception du tableau de bord prospectif.

2.3. Démarche de conception du BSC

Le choix d'une démarche est indispensable pour obtenir un TBP de qualité. Selon Fernandez (2000 : 121), aborder un projet sans méthode, en cherchant simplement à utiliser la technologie présente, c'est donner une réponse sans connaître la question.

La démarche que nous proposons est une résultante de plusieurs démarches proposées par différents auteurs à savoir Dorbes (2004), Kaplan & Norton (2003), Fernandez (2000), Giraud (2002) et Selmer (2003).

Les étapes retenues forment, à notre égard, une suite logique :

- ✓ définition des objectifs ;
- ✓ identification des facteurs clés de succès ;
- ✓ élaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ choix des indicateurs ;
- ✓ fixation des cibles pour chacun des indicateurs ;
- ✓ utilisation d'un système informatique adapté ;
- ✓ préparation d'un plan de mise en œuvre.

2.3.1. Définition des objectifs

Pour Philippe LORINO (2003 : 39), la notion d'objectifs est fondamentale puisque tout le système de contrôle est basé sur leur formalisation. Un objectif est un but précis à atteindre dans un délai donné. Le manager ne doit formuler qu'entre trois et cinq objectifs. Leur formulation doit être claire et associée, si possible à une seule action. Le résultat doit être mesurable, réaliste et réalisable afin de ne pas être un critère de démotivation. Ces derniers peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs.

Selon Giraud & al (2002 : 92), les objectifs correspondent au type de performance recherchée, à la nature des résultats à atteindre : ROI, bénéfice, croissance, développement de nouveaux segments de marchés etc.

Il ressort que tout objectif se définit par :

- une performance ;
- des conditions de performance ;
- un niveau de performance acceptable.

Toutefois, pour qu'il y ait un bon choix d'objectifs stratégiques, tout le personnel doit être impliqué. Il revient enfin à la direction générale d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de facteurs clés de succès.

2.3.2. Identification des FCS

Du point de vue de Langlois & al (2006 : 351), les FCS sont les conditions essentielles permettant :

- d'atteindre les objectifs ;
- de résister aux actions d'un environnement hostile.

Après avoir formulé les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès doivent être mis en évidence par les managers. Les FCS permettront de se focaliser sur les objectifs à atteindre. Ensuite, des indicateurs permettant de maîtriser ces différents facteurs clés doivent être identifiés.

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste, deux grandes démarches seront isolées :

- ✓ une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et à identifier les causes des dysfonctionnements ;
- ✓ une autre démarche qui consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

Chaque organisation a ses FCS spécifiques, qui ne sont pas toujours faciles à identifier. Il est important de les déterminer car seule la maîtrise de ces facteurs clés permettra de piloter l'entreprise et d'atteindre ses objectifs.

2.3.3. Elaboration d'une carte stratégique consensuelle

L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas, c'est-à-dire, dans l'approche BSC, de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. La création de valeur pour l'actionnaire est un résultat que toute entreprise cherche à accomplir.

La carte stratégique permet de visualiser la stratégie et facilite la compréhension de ce tout complexe. Elle illustre non seulement la coordination des éléments en vue de satisfaire aux besoins des clients, mais aussi les liens entre les différents objectifs. Ainsi, il est plus facile de déterminer les objectifs les plus stratégiques et de choisir les initiatives prioritaires.

Une fois que nous avons saisi l'essence de la stratégie et les liens entre ses objectifs, le tableau de bord fournit un plan d'actions éloquent.

2.3.4. Choix des indicateurs stratégiques

Le choix des indicateurs de performance pertinents doit se faire à partir d'une séance de brainstorming avec les différents acteurs. Cette initiative réaffirme l'adhésion des acteurs suite à leur participation au projet de conception et de mise en place d'un outil de gestion.

Ainsi, Boix et Feminier (2004 : 98) précisent qu'un indicateur est un instrument de langage particulier. Il constitue un signifiant pour des acteurs particuliers d'un système, les amenant à prendre des décisions d'action.

La définition des indicateurs est une étape clé critique de la mise en place d'un pilotage de la performance. De mauvais choix à ce niveau peuvent réduire l'efficacité de l'outil, voire entraîner des actions ayant l'effet inverse de celui attendu.

L'indicateur de performance doit donc être pertinent, c'est-à-dire bien défini et pouvoir répondre aux bons moments aux besoins du responsable concerné, synthétique, il doit donner une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité, et contingent c'est-à-dire répondre à la situation et aux attentes du moment. C'est pourquoi Berland (2009 : 131) pense qu'un bon indicateur doit présenter les qualités suivantes :

- objectif c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure ;
- quantifiable : tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci ;
- fidèle : l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques ;
- simple et compréhensible : il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action et
- sensible : l'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer.

De Ronge & Cerrada (2005 : 231) abondent dans le même sens en soulignant que les indicateurs doivent pouvoir être mesurés dans de brefs délais. A défaut d'être mesurables, il

doit être possible d'estimer leur évolution. La comparaison des indicateurs à des valeurs standard doit inciter les responsables à réagir rapidement.

2.3.5. Fixation des cibles pour chacun des indicateurs

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 : on compare les unités de gestion entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents.

2.3.6. Utilisation d'un système informatique adapté

Selon Selmer (2003 : 198), un système informatisé de TBP se caractérise par :

- ✓ la lisibilité graphique qui est indispensable pour la clarté de la compréhension ;
- ✓ l'automatisation qui permet d'assurer la rapidité de traitement des données et leur fiabilité ;
- ✓ la rapidité du temps de réponse ; le système informatique prend tout son intérêt quand il permet un accès rapide à l'information ;
- ✓ la normalisation de l'information dans le cadre d'un référentiel ; les données du système doivent être exploitées et comprises de la même manière, sans aucune ambiguïté ;
- ✓ l'autonomie de gestion par rapport aux structures de production et à l'acheminement des contraintes techniques d'alimentation.

L'apport de l'informatique est significatif pour la mise en place d'un TBP. La bonne mise en place de l'informatique favorisera une consultation rapide et intelligible du BSC et servira de guide pour la préparation du plan de mise en œuvre.

2.3.7. Préparation d'un plan de mise en œuvre

Ce plan informe la façon dont les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information ; autrement dit, il favorise le déploiement et la promotion du TBP dans toute l'entreprise. Selon Kaplan & Norton (2003 : 309), pour qu'un TBP soit générateur de valeur ajoutée, il doit être intégré au système de management. Dorbes (2004) estime que les systèmes de mesures les mieux intentionnés s'avèrent parfois inopérants pour des raisons de responsabilités mal définies, d'indicateurs trop coûteux à obtenir ou d'une mauvaise communication des résultats.

Afin de rendre ce plan plus informationnel, un comité exécutif doit être constitué non seulement pour communiquer le TBP aux salariés mais aussi l'intégrer au système de management et développer un système d'information d'appui. Il ressort donc que la communication du TBP et son intégration dans le système de management sont des facteurs essentiels pour un bon plan de mise en œuvre de cet instrument du contrôle de gestion.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la conception d'un tableau de bord prospectif doit suivre une logique. Ceci se passe au niveau global de l'organisation, puisque c'est à ce niveau que sont généralement identifiés les principaux leviers d'action collectifs qui vont permettre d'atteindre les objectifs généraux. Mais on insiste en général aussi pour que la stratégie soit déployée au sein de l'organisation, afin de mettre sous tension les comportements opérationnels des managers et assurer la convergence de toute l'organisation vers les objectifs d'ensemble.

Chapitre III : Méthodologie de l'étude

Les deux chapitres précédents ont fait l'objet d'une revue de littérature. Celle-ci a permis d'avoir une meilleure appréhension du diagnostic stratégique ainsi que les généralités sur la démarche de conception du tableau de bord prospectif. La méthodologie de l'étude permettra de mettre en place une méthode bien définie pour atteindre le but de notre étude à travers un modèle d'analyse.

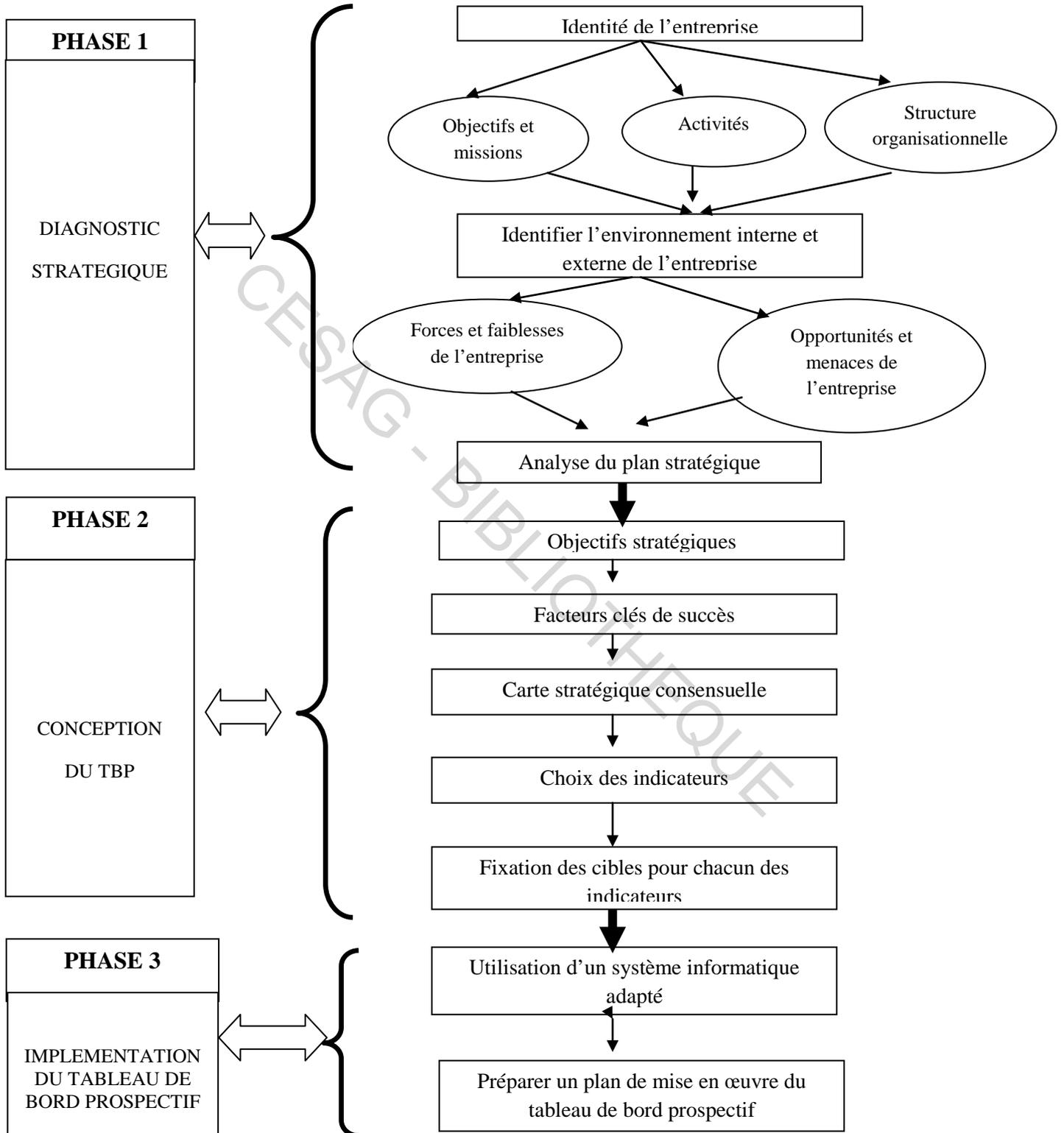
Le cadre méthodologique de cette étude est essentiellement consacré au modèle d'analyse et aux techniques de collecte de données. Le modèle d'analyse présente les méthodes, les outils et les moyens utilisés pour la vérification des hypothèses du modèle avancé précédemment. Les techniques de collecte de données seront définies, explicitées puis orientées, c'est-à-dire qu'il sera indiqué à qui elles sont destinées et comment.

Ce chapitre traitera du modèle d'analyse, ensuite les outils de collecte de données que nous utiliserons et enfin les méthodes d'analyse de données.

3.1. Le modèle d'analyse

Le schéma ci-après décrit les étapes de notre méthodologie de l'étude.

Figure 11 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

Notre méthodologie comporte trois phases. En premier lieu, nous ferons un diagnostic stratégique de l'entreprise. En deuxième lieu, nous verrons la conception du TBP et en troisième lieu, nous terminerons par l'implémentation de cet outil de gestion.

3.2.Les techniques de collecte de données

Cette partie est consacrée à la description des méthodes et outils de collecte des données nécessaires à la conception du BSC. Elle consiste à recueillir des faits qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de notre travail. Le bon choix des outils à utiliser pour la collecte des données permettra un meilleur cadrage et donc une meilleure évaluation.

Cette démarche se fera par :

- un entretien ;
- une analyse documentaire et
- une analyse des données.

3.2.1. L'entretien

L'entretien est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages) appelées matériaux, dans le but de les analyser. Il reste un des outils de recueil de l'information le plus utilisé. Il servira autant à recueillir des faits et des opinions au cours de la phase d'analyse, qu'à identifier des besoins et valider des propositions au cours de la conception.

Le type d'entretien utilisé ici est celui de « l'entretien semi-structuré ». Il consiste à poser des questions assez générales et ouvertes, en début d'entretien, et ensuite, d'autres plus précises.

Les entretiens ont été réalisés auprès du directeur général, du responsable administratif et financier et du responsable technique. En effet, ils nous ont permis de couvrir les points essentiels liés à la conception du tableau de bord prospectif d'AVCI SENEGAL.

3.2.2. L'analyse documentaire

Il s'agit de puiser les informations utiles à l'objet de la recherche dans des documents déjà établis à des fins particulières.

Cette recherche a consisté en l'exploitation des ouvrages, mémoires et tout document pouvant faciliter la rédaction de notre travail. Elle a été complétée par les informations issues des états financiers, des rapports d'activités de 2011 et 2012, du manuel de procédures et du compte rendu stratégique d'AVCI (2012).

L'exploitation des différents ouvrages qui ont été mis à notre disposition nous a permis d'appréhender le fonctionnement et les moyens mis en place par l'entreprise.

3.2.3. L'analyse des données

L'analyse des données consiste à rassembler les informations recueillies puis à les traiter de manière à ce qu'elles soient mises sous une forme susceptible d'apporter des réponses aux questions. Quant à l'interprétation, elle représente en quelque sorte une synthèse rattachant les réponses fournies par l'analyse aux connaissances dont dispose le chercheur sur le plan théorique et sur le plan concret du milieu étudié, et ce, en vue de donner un sens plus général à ces réponses.

Après l'entretien, l'observation et la documentation, nous devons analyser les informations collectées pour pouvoir faire un choix de solution. Pour ce faire, l'approche d'analyse choisie est celle par les objectifs.

En effet cette approche, consiste à définir l'objectif organisationnel de commun accord avec le top management. Ensuite il est nécessaire d'explorer de manière systématique les décisions et les activités indispensables à l'atteinte de ces objectifs. En amont, les informations permettant de prendre les décisions et de mener à bien les activités ont été préalablement collectées.

Cette analyse consistera donc à rassembler les différentes données qu'on a collectées pour les présenter par la suite sous une forme bien déterminée. Par ailleurs, l'interprétation constitue la lecture de ces données.

La méthodologie de la recherche qui a fait l'objet de ce chapitre indique l'intérêt de l'étude. C'est un moyen d'acquérir les informations exactes sur le fonctionnement de l'entreprise. A cette méthodologie, est élaboré un modèle qui sera appliqué afin de résoudre la problématique posée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie consacrée à la revue de la littérature présente le cadre théorique du diagnostic stratégique et du tableau de bord prospectif d'une entreprise, ainsi que la méthodologie de la recherche.

L'un des buts visés est de traduire la stratégie de l'entreprise en termes opérationnels, la rendre compréhensible et susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes pour sa réalisation. Aussi démontrons-nous l'importance du diagnostic stratégique, exercice parfois négligé par les entreprises, qui mène à l'implémentation de l'outil de pilotage stratégique.

Le diagnostic stratégique et l'implémentation du TBP d'AVCI SENEGAL feront l'objet de la deuxième partie de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE
PRATIQUE**

Introduction deuxième partie

Cette deuxième partie est consacrée à la phase pratique de notre étude ; phase considérée comme l'aboutissement de la première étape de notre méthodologie.

Cette étude nous permettra de situer AVCI dans son environnement, d'identifier son personnel et de comprendre son activité et son mode de fonctionnement.

Notre deuxième partie comporte trois chapitres : le premier présentera l'entreprise en général, le second traitera du diagnostic stratégique d'AVCI et le dernier portera sur la conception du TBP et son implémentation au sein d'AVCI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre IV : Présentation d'AVCI SENEGAL

Notre objectif dans ce chapitre est de faire une présentation générale d'AVCI SENEGAL à travers son historique, ses visions et stratégies, ses activités, son organisation et son mode de fonctionnement.

4.1. Présentation générale

Nous présenterons l'historique ainsi que les principales activités d'AVCI.

4.1.1. Historique

La société AVCI SENEGAL a été créée en 2003. En effet, elle bénéficie de plus de dix années d'expérience dans le domaine de la sécurité électronique. La fiche d'identification d'AVCI se présente comme suit :

Tableau 4 : Fiche d'identification d'AVCI

Raison sociale :	AVCI SENEGAL
Statut juridique :	SURL
Capital social :	10 000 000 FCFA
Siège social :	Central park ex « 4C », 1 ^{er} étage-lot 1026
Téléphone :	33 822 89 73 / 78
Fax :	33 822 89 41
E-mail :	avcisenegal@orange.sn
Nom du principal dirigeant :	M. Ibrahima DIOUF
Date de création :	27/03/2003
Numéro d'inscription au RC :	SN DKR 2003 B 3402
NINEA :	22443162B2
Activité principale :	Fourniture-Installation-Maintenance de systèmes de sécurité

Source : AVCI SENEGAL (2011).

La principale mission d'AVCI est d'offrir à ses clients la meilleure qualité de service, précisément dans la fourniture de matériels de sécurité.

4.1.2. Activités

La société AVCI SENEGAL a acquis une expérience considérable dans les installations de systèmes de protection des biens et des personnes. Ses métiers de base sont la fourniture et pose de:

- systèmes d'alarmes anti intrusion ;
- systèmes de vidéosurveillance ;
- systèmes de contrôle d'accès ;
- systèmes de protection d'incendie.

En plus de ces métiers, AVCI assure la maintenance curative de tous ses équipements.

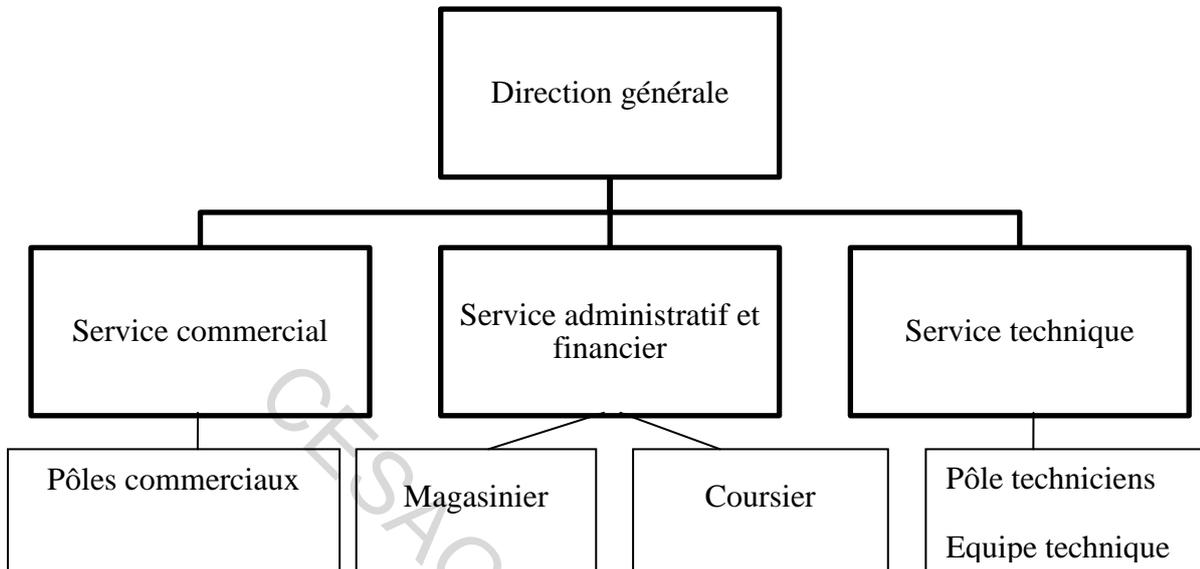
4.2. Structure organisationnelle

La société AVCI SENEGAL est composée de la direction générale, du service administratif et financier, du service technique et du service commercial.

4.2.1. Organisation

La structure d'AVCI est présentée dans l'organigramme ci-dessous.

Figure 12 : Organigramme d'AVCI SENEGAL



Source : AVCI SENEGAL (2011).

4.2.2. Fonctionnement

L'équipe d'AVCI est composée de trois principaux services, tous directement rattachés à la direction générale.

Chaque département a des rôles déterminés.

✓ Le service commercial

Le responsable commercial et son équipe composent ce service. Le chef de ce département est chargé de vendre les biens et les services de l'entreprise. Il coordonne, supervise et met en œuvre toutes les stratégies commerciales et définit une politique de facturation de tous les produits.

Il assure également le maintien de l'image de marque de l'entreprise à travers la conquête des marchés, la prospection et surtout en faisant d'AVCI une entreprise orientée vers la satisfaction des clients.

✓ Le service administratif et financier

Le responsable administratif et financier est chargé de toutes les activités de saisie, de traitement et d'édition des informations financières, comptables et fiscales liées aux opérations courantes et d'investissement d'AVCI, au regard des normes du SYCOHADA. Il a pour mission d'assurer également la bonne gestion des finances et des opérations liées à l'élaboration et à l'exécution du budget de la société.

En plus de ces tâches, il s'occupe de la politique d'approvisionnement d'AVCI en biens mobiliers, immobiliers et autres prestations nécessaires au bon fonctionnement des activités de la société.

Le responsable administratif et financier est également chargé de l'administration, de la formation et de la gestion de l'ensemble des ressources humaines de la société, ainsi que des affaires sociales, de sécurité et d'hygiène y afférentes. Il supervise le coursier et le gérant du stock (magasinier).

✓ Le service technique

Le responsable technique est chargé de superviser toutes les installations de systèmes. Il assure l'audit sur site et assiste aux réunions de chantier.

Il coordonne l'exécution des projets et, tout comme le responsable commercial, s'engage dans la gestion de la qualité des différentes prestations d'AVCI.

4.3. Environnement

Il s'agit de décrire ici les marchés dans lesquels AVCI s'active, ses concurrents ainsi que son environnement juridique.

4.3.1. Les marchés

AVCI dispose principalement de deux marchés à savoir :

- le marché national où elle y a assuré près de cinq cents installations réussies depuis sa création, aussi bien pour les sociétés que pour les particuliers ;

- le marché régional, notamment au Burkina Faso, en Guinée Conakry et au Mali. AVCI se fixe comme objectif d'élargir sa distribution en Afrique de l'Ouest.

4.3.2. Les concurrents

AVCI est obligée de faire face à la concurrence d'autres sociétés de la sous-région comme :

- SAGAM SECURITE ;
- ELEC 2000 ;
- TECSEN ;
- SODECI.

4.3.3. L'environnement juridique

AVCI SENEGAL en tant qu'entreprise, s'insère dans la logique de la réglementation commerciale et fiscale en vigueur au Sénégal notamment en matière de forme juridique et de régime fiscal. Elle agit dans le cadre des dispositions des Actes Uniformes de l'OHADA, créée le 17 octobre 1993, par un traité des États membres, avec pour mission d'harmoniser le droit des affaires en Afrique.

En matière de gestion, AVCI dont le régime fiscal est celui du réel, se conforme aux normes de l'OHADA ainsi qu'à celles de l'administration fiscale sénégalaise. Cette dernière fait obligation aux entreprises de tenir leurs comptabilités selon les diverses instructions et règlements édictés par les Actes Uniformes, et de suivre les principes comptables.

La présentation d'AVCI SENEGAL, faisant l'objet de ce chapitre, nous a permis essentiellement de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et le déroulement de ses activités.

Le chapitre suivant portera sur le diagnostic stratégique d'AVCI SENEGAL.

Chapitre V : Diagnostic stratégique d'AVCI SENEGAL

Comme mentionné plus haut, l'implémentation d'un TBP s'inscrit dans une démarche stratégique.

Or, toute démarche stratégique doit comporter une phase de diagnostic permettant de confronter la vision de l'entreprise, ses forces et faiblesses, et les menaces et opportunités présentes dans son environnement.

Ainsi, le diagnostic stratégique d'AVCI devient un élément important dans notre projet d'élaboration de son TBP.

5.1. Application d'outils de diagnostic stratégique d'AVCI SENEGAL

Nous commencerons le diagnostic par la segmentation des activités, puis utiliserons le modèle SWOT et terminerons par identifier les facteurs clés de succès d'AVCI.

5.1.1. La segmentation des activités

La segmentation des activités d'AVCI est effectuée sur la base de son rapport d'activités 2012. Le métier est décomposé en deux types d'activités ayant chacun des sous activités.

Le tableau ci-dessous présente les quatre principales activités d'AVCI : l'alarme anti intrusion, la vidéosurveillance, le contrôle d'accès et l'incendie, qui sont scindées en segments d'activités.

Tableau 5 : Segmentation des activités d'AVCI SENEGAL

METIER	ACTIVITES	SEGMENTS D'ACTIVITES
VENTE ET MAINTENANCE CURATIVE D'EQUIPEMENTS DE SECURITE	Système d'alarme anti intrusion	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'alarme simple • Système d'alarme avec transmission téléphonique
	Système de vidéosurveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Système analogique • Système IP
	Système de contrôle d'accès	<ul style="list-style-type: none"> • Installation sans gestion horaire • Installation avec gestion horaire • Pose de barrières levantes • Pose de films de sécurité
	Système de protection incendie	<ul style="list-style-type: none"> • Système de détection simple d'incendie • Système de détection-extinction automatique d'incendie

Source : Rapport d'activités d'AVCI 2012.

Les activités ci-dessus présentent des résultats en fonction de leur degré de rentabilité et d'investissement. Positionnons ces activités sur la matrice BCG.

Tableau 6 : Matrice BCG des activités d'AVCI SENEGAL

<p style="text-align: center;">Activités Vedettes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alarme simple ; - Vidéosurveillance IP ; - Contrôle d'accès sans gestion horaire ; - Système de détection simple d'incendie. 	<p style="text-align: center;">Activités Dilemmes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Système de détection-extinction automatique d'incendie; - Vidéosurveillance analogique.
<p style="text-align: center;">Activités Vaches à lait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alarme avec transmission téléphonique ; - Système de contrôle d'accès avec gestion horaire. 	<p style="text-align: center;">Activités Poids morts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pose de films de sécurité ; - Pose de barrières levantes.

Source : Nous-mêmes (adapté au rapport d'activités 2012 d'AVCI).

Selon le rapport d'activités d'AVCI, les systèmes d'alarme simple, de vidéosurveillance IP, de contrôle d'accès sans gestion horaire et de détection simple d'incendie sont des DAS créant d'importantes ressources financières qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent en liquidités et constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités ; raison pour laquelle ces activités sont dites « vedettes ».

Pour les systèmes d'alarme avec transmission téléphonique et le contrôle d'accès avec gestion horaire, la croissance est réduite et les besoins de financement sont limités. En revanche, la position de leader fait de ces activités, des sources importantes de liquidités ; d'où l'appellation « vaches à lait » pour ces DAS.

La détection extinction automatique d'incendie et la vidéosurveillance analogique sont pour AVCI, des DAS à fort taux de croissance mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Pour le système de vidéosurveillance analogique, AVCI fait un chiffre d'affaires de 102 455 600 FCFA et supporte des charges pour un montant de 84 879 100 FCFA. Et concernant le système de détection automatique d'incendie, AVCI enregistre 99 005 166 FCFA de produits et 79 701 298 FCFA de charges. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise mais nécessitent des liquidités. AVCI se doit de faire un choix stratégique pour ces activités : soit investir pour que ces DAS deviennent « vedettes », soit désinvestir. Partant de ce choix stratégique qui s'impose, ces activités portent le nom de « dilemmes ».

La pose de films de sécurité et de barrières levantes constituent des DAS pour lesquels AVCI n'a pas su s'imposer en termes de parts de marché. Ces activités appelées « poids morts » n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge. Elles se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidités. AVCI doit y remédier.

Au total, selon le rapport d'activités 2012, l'entreprise enregistre un chiffre d'affaires de 844 866 388 FCFA.

Après cette étude de segmentation, nous présenterons le modèle SWOT qui a un impact dans la mise en œuvre de la stratégie d'AVCI.

5.1.2. Le modèle SWOT d'AVCI SENEGAL

L'application du modèle SWOT permet d'analyser l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise.

5.1.2.1. L'analyse interne

L'analyse interne repose sur les forces et faiblesses de l'entreprise.

➤ **Les forces**

AVCI dispose de nombreuses ressources internes qui favorisent son développement. Soulignons tout d'abord que la société est caractérisée par sa grande notoriété. En effet, l'entreprise est leader dans le métier de vente de matériels de sécurité électronique. Cette place

s'explique par la fiabilité de ses installations, l'expertise de ses techniciens régulièrement formés à l'étranger et qui sont à la pointe de la technologie, ainsi que le meilleur rapport qualité/prix de la place. Le facteur clé de succès d'AVCI est qu'elle est le fournisseur exclusif de certains de ses clients : c'est le cas de la Société Nationale de Télécommunications au Sénégal (SONATEL) qui a signé un partenariat avec AVCI le 1^{er} Janvier 2007.

La prise de décision dans l'entreprise est subordonnée au respect de la hiérarchie des fonctions. Les responsables de chaque service sont tenus, après toute séance de réunion stratégique, de faire le compte rendu des faits et des décisions prises, à leurs collaborateurs. Ces décisions sont par la suite formalisées dans un document appelé compte rendu stratégique. En plus, AVCI dispose des équipements et des installations adéquats. Les locaux qui constituent ses bureaux sont équipés de matériels et mobiliers confortables favorisant les conditions de travail.

Contrairement à la plupart de ses concurrents, AVCI ne se limite pas qu'aux « clients-entreprises ». En effet, 27% de ses clients sont des particuliers. Ses réalisations lui procurent une bonne santé financière (cf. annexe 2, p99).

En définitive, AVCI dispose des forces adéquates pouvant propulser au développement. Ces forces sont de nature humaine, matérielle et logicielle. Toutefois, certaines défaillances existent dans le fonctionnement de l'entreprise et peuvent entraver son développement.

➤ **Les faiblesses**

Compte tenu de son statut de PME, AVCI a évidemment des faiblesses liées à son organisation.

En plus du sous-effectif noté, le climat social est quelquefois défavorable. Sur le plan organisationnel, nous remarquons un système de décision vertical. En d'autres termes, il faut la signature du directeur général, qui est souvent absent, pour nombre d'opérations.

Aussi, les techniciens ne disposent pas encore de véhicule et arrivent souvent en retard sur le terrain. Le personnel ne dispose pas de couverture médicale.

Notons aussi que le pouvoir de négociation d'AVCI, vis-à-vis de ses fournisseurs, est faible. En effet, tous ses fournisseurs européens ont une très grande notoriété, quant à la qualité de leurs produits.

Ces circonstances ralentissent, voire même freinent l'exécution des activités. Elles mettent en péril l'image de marque de l'entreprise et ainsi, biaisent les résultats.

Bien que les faiblesses ne soient pas très significatives, elles ont des conséquences sur le déploiement stratégique.

L'analyse interne d'AVCI, couplée avec les facteurs externes, forment un modèle SWOT complet.

5.1.2.2. L'analyse externe d'AVCI

L'analyse externe repose sur les opportunités et les menaces d'AVCI SENEGAL.

➤ **Les opportunités**

L'environnement externe d'AVCI lui offre quelques opportunités. Il s'agit notamment de la croissance de la demande dans le secteur de la sécurité électronique.

Aussi, la proximité est l'une des principales opportunités de l'entreprise. L'équipe d'AVCI SENEGAL propose des services dans toute l'étendue du territoire sénégalais.

Bien qu'AVCI soit présente dans plusieurs localités, elle fait cependant face à quelques défis à cause de la présence des concurrents dans le même secteur d'activités.

➤ **Les menaces**

Nombreuses sont les entreprises qui exercent dans le domaine de la sécurité électronique en Afrique, notamment au Sénégal. Leur existence entraîne le phénomène de concurrence. Certes les objectifs d'AVCI diffèrent de ceux des concurrents, mais les défis ne cessent de s'accumuler. Ainsi, nous distinguons les concurrents directs :

- SAGAM SECURITE, spécialisé dans le service de gardiennage, la vente et installation de systèmes d'alarme, de contrôle d'accès, de vidéosurveillance et de protection d'incendie. Selon l'étude de marché réalisée par le service commercial en 2012, les

parts de marché de SAGAM SECURITE dans le secteur sont de 26% pour les systèmes d'alarme contre 42% pour AVCI, 32% pour le contrôle d'accès contre 38% pour AVCI, 28% pour la vidéosurveillance contre 44% pour AVCI et 17% pour les systèmes de protection d'incendie contre 43% pour AVCI ;

- ELEC 200, spécialisé dans la vente de systèmes de vidéosurveillance, d'alarme et de contrôle d'accès. Ses parts de marché dans le secteur sont 16% pour les systèmes de vidéosurveillance, 18% pour les alarmes et 27% pour les systèmes de contrôle d'accès.
- TECSEN, spécialisée dans la vente de systèmes d'alarme où l'entreprise détient 11% de parts de marché et de vidéosurveillance où sa part de marché est 8% ;
- SODECI, spécialisée dans l'installation de système de protection d'incendie et détentrice de 36% de parts de marché dans ce domaine.

Nous notons également une absence de recours au financement.

Ainsi, nous pouvons résumer l'analyse SWOT d'AVCI dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Diagnostic SWOT d'AVCI SENEGAL

FORCES :	FAIBLESSES :
<ul style="list-style-type: none"> • Bonne maîtrise de la technologie ; • Personnel compétent ; • Portefeuille clients composé des entreprises et des particuliers ; • Fournisseur exclusif de certains de ses clients; • Innovation dans le service après-vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel en sous-effectif ; • Système de décision vertical ; • Techniciens non véhiculés ; • Faible pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.
OPPORTUNITES :	MENACES :
<ul style="list-style-type: none"> • Proximité des clients ; • Demande croissante ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de recours de financement externe ; • Menace de nouveaux entrants ; • Intensité de la concurrence.

Source : Nous-mêmes.

En somme, les forces, faiblesses, opportunités et menaces sont les outils qualitatifs qui ont permis d'analyser l'environnement global de l'entreprise. Ces éléments mettent en exergue les avantages et les inconvénients qui concourent au processus des performances et entraînent la détermination des facteurs clés de succès d'AVCI.

5.1.3. Les facteurs clés de succès d'AVCI

AVCI collabore plus avec les multinationales, en particulier les sociétés d'hydrocarbures, les ONG, les banques et compagnies d'assurance, les entreprises de télécommunication etc. Cette technique lui permet de multiplier ses DAS, de s'implanter dans plusieurs localités et d'acquérir une part de marché importante dans le secteur par rapport à ses concurrents. De plus, AVCI se distingue par ses ressources humaines, financières et technologiques afin d'offrir à sa clientèle le meilleur des services.

Ses cinq cents prestations réussies auprès de ses clients illustrent ces facteurs clés de succès. L'optimisation des services promeut son image de marque et fidélise les clients. Les services sont réalisés avec professionnalisme, honnêteté et efficacité. Par ricochet, la rapidité dans les prestations constitue un facteur clé de succès.

AVCI solidifie également son développement par des partenariats. La société signe des contrats à longue durée avec les grands clients de la place. Ainsi, elle met tous les moyens pour rester le seul prestataire chez ses clients.

Les outils du diagnostic stratégique ont permis de faire la segmentation des activités, l'analyse interne et externe et la détermination des facteurs clés de succès de l'entreprise. Pour compléter notre diagnostic, nous analysons le plan stratégique 2009-2013 d'AVCI.

5.2. Analyse du plan stratégique 2009-2013 d'AVCI

Ce plan comprend la vision et les valeurs d'AVCI, ses objectifs et axes stratégiques et son plan opérationnel.

5.2.1. Vision et valeurs d'AVCI

L'objectif est de définir ces notions et les faire partager par tous au sein de l'entreprise.

5.2.1.1. Vision

Conformément au plan 2009-2013, la vision est formulée comme suit :

«Faire d'AVCI une entreprise de référence en Afrique qui offre des services de qualité inégalable, une entreprise dirigée par une équipe motivée et engagée où règnent l'équité, la transparence et une bonne ambiance de travail ».

5.2.1.2. Valeurs

Quatre valeurs ont été retenues :

- recherche permanente de l'excellence par une motivation continue ;
- recherche active de la satisfaction des clients ;
- professionnalisme et éthique ;
- bonne gouvernance et transparence.

5.2.2. Objectifs et axes stratégiques

A ce niveau, le travail consiste à fixer des objectifs et des axes stratégiques qui tracent la voie que doit emprunter AVCI au cours de la période indiquée.

5.2.2.1. Objectifs

Elle définit ses objectifs comme suit :

- renforcer le positionnement concurrentiel d'AVCI grâce à de vigoureuses actions de marketing direct pouvant permettre de conquérir des parts importantes de marché ;
- fidéliser ses clients ;
- améliorer le service-après-vente ;
- fidéliser son personnel ;
- mettre en place une politique sociale favorisant le développement des compétences et l'épanouissement socio culturel des travailleurs.

5.2.2.2. Axes stratégiques

Les axes stratégiques concernent les domaines prioritaires d'action.

- Axe 1 : Orientation et rationalisation des activités d'AVCI.
- Axe 2 : Communication et promotion marketing
- Axe 3 : Recherche de financement
- Axe 4 : Ouverture internationale et partenariat.

Voyons à présent le plan opérationnel d'AVCI.

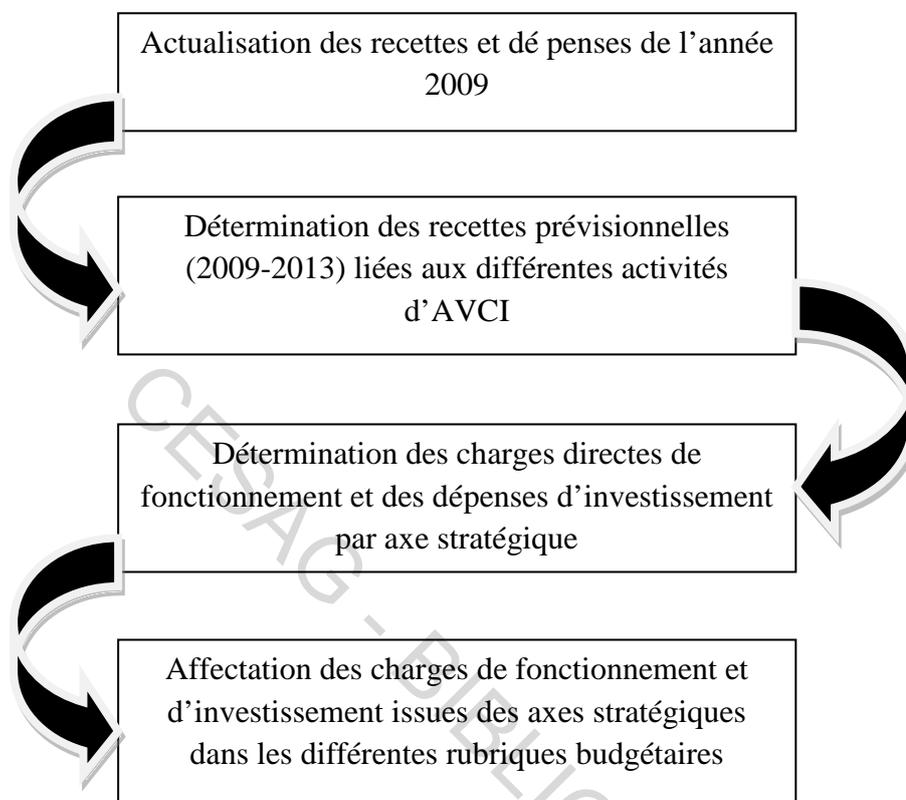
5.2.3. Le plan opérationnel d'AVCI

En liaison avec toutes les analyses précédentes et sur la base des objectifs et axes stratégiques définis, un plan opérationnel est décliné. Le plan opérationnel 2009-2013 d'AVCI a été élaboré suivant les étapes ci-après :

- la première étape est l'actualisation des recettes et dépenses de l'année 2009. Le budget de 2009 a été révisé sur la base des réalisations du premier semestre et de la révision des activités (recettes et dépenses) du deuxième semestre, en arbitrage avec les départements d'AVCI ;
- la deuxième étape est la détermination des recettes prévisionnelles (2009-2013) liées aux différentes activités d'AVCI. Les prévisions des recettes ont été faites en arbitrage avec les responsables des départements ;
- la troisième étape est la détermination des charges directes de fonctionnement et les dépenses d'investissement par axe stratégique. Sur la base des axes stratégiques définis, chaque service a présenté ses activités prévisionnelles ainsi que les charges directes de fonctionnement et d'investissement qui s'y rattachent ;
- la quatrième étape est l'affectation des charges de fonctionnement et d'investissement issues des axes stratégiques dans les différentes rubriques budgétaires.

Schématisons les étapes ci-dessus.

Figure 13: Planification opérationnelle



Source : plan stratégique 2009-2013 d'AVCI

La finalité du diagnostic stratégique est de proposer aux dirigeants d'entreprise un ensemble d'orientations stratégiques.

Pour l'élaboration du budget, chaque responsable de service fait une proposition de budget qu'il joint au plan d'action conformément à ses objectifs spécifiques et l'envoie à la direction générale pour arbitrage.

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.

Chapitre VI : Conception et implémentation du TBP

Le diagnostic stratégique d'AVCI nous a permis de récolter les informations nécessaires pour initier toute démarche stratégique.

Dans ce cadre, nous pouvons concevoir un tableau de bord prospectif pour AVCI et l'implémenter.

6.1. Conception du tableau de bord prospectif d'AVCI

Il s'agit ici de définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, identifier ses FCS, élaborer une carte stratégique consensuelle, choisir les indicateurs et fixer des cibles pour chacun de ces indicateurs.

6.1.1. Etape 1 : Définition des objectifs stratégiques

Ils ont été définis à partir du plan stratégique. Pour rappel, les objectifs stratégiques d'AVCI suivant les quatre axes sont :

- une croissance continue du chiffre d'affaires et une amélioration de la productivité ;
- une hausse de part de marché et la conservation des clients ;
- la maîtrise de l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- la mise en place d'une politique sociale favorisant le développement des compétences et l'épanouissement socio-culturel des travailleurs.

6.1.2. Etape 2 : Les FCS

Les facteurs clés de succès ou encore facteurs stratégiques de risques sont : la gestion de la supply chain et la gestion marketing.

- Les activités de la supply chain : (actors-solutions.com consulté le 20/09/13)

Il s'agit de définir de manière optimale les quantités à acheter auprès des différents fournisseurs, stocker dans les entrepôts puis distribuer vers les clients.

Ceci est effectué en construisant un partenariat efficace dans le but final de satisfaire la demande du consommateur en termes de qualité, de disponibilité et de gestion des stocks au

prix unitaire le plus bas pour toute la chaîne d'approvisionnement. Les activités sont au nombre de cinq :

- stratégie et gestion de l'approvisionnement ;
- gestion des commandes ;
- exécution des commandes ;
- conditions tarifaires ;
- gestion des stocks.

➤ Les activités du marketing :

Il s'agit de la mise en œuvre d'activités ciblées sur le client pour améliorer les performances de vente. Ces activités sont aussi au nombre de cinq :

- définir la stratégie commerciale de l'entreprise ;
- analyser les ventes et définir les objectifs à atteindre ;
- analyser finement le marché pour en déceler les opportunités ;
- appréhender les besoins et attentes des clients ;
- assurer une veille concurrentielle sur son marché.

6.1.3. Etape 3 : Elaboration d'une carte stratégique consensuelle

Il est essentiel de faire entrer les liaisons causales car c'est l'analyse cause à effet qui va justifier le choix des leviers d'action et donc des indicateurs.

Nous allons définir des objectifs concernant chaque axe.

➤ **L'axe financier**

AVCI, comme toute entreprise privée, privilégie l'axe financier. L'analyse de ses objectifs globaux conduit à deux stratégies : la stratégie de croissance du chiffre d'affaires et la stratégie de productivité.

- ✓ la stratégie de croissance du chiffre d'affaires :

Deux objectifs opérationnels ont été déclinés pour cette stratégie à savoir :

- ❖ créer de nouvelles sources de revenus par une prospection commerciale ;
 - ❖ accroître la valeur pour le client à travers des relations d'intimité avec les clients déjà acquis.
- ✓ la stratégie de productivité :

Elle se focalisera sur :

- ❖ la réduction des coûts ;
- ❖ l'amélioration de la productivité ;
- ❖ l'optimisation de l'utilisation des actifs grâce à une maîtrise du besoin en fonds de roulement et un flux de trésorerie optimal.

➤ **L'axe client**

Pour réaliser les objectifs financiers, nous avons retenu la proposition de valeur faite au client basée sur la stratégie de l'excellence opérationnelle. AVCI devra également avoir un bon niveau dans ses relations avec les clients et la qualité de ses produits.

Ce choix ressort de notre diagnostic stratégique qui 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.

➤ **L'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 d'AVCI, 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 ;
- ❖ une efficacité opérationnelle ;
- ❖ une gestion efficace de la clientèle.

➤ **L'axe apprentissage organisationnel**

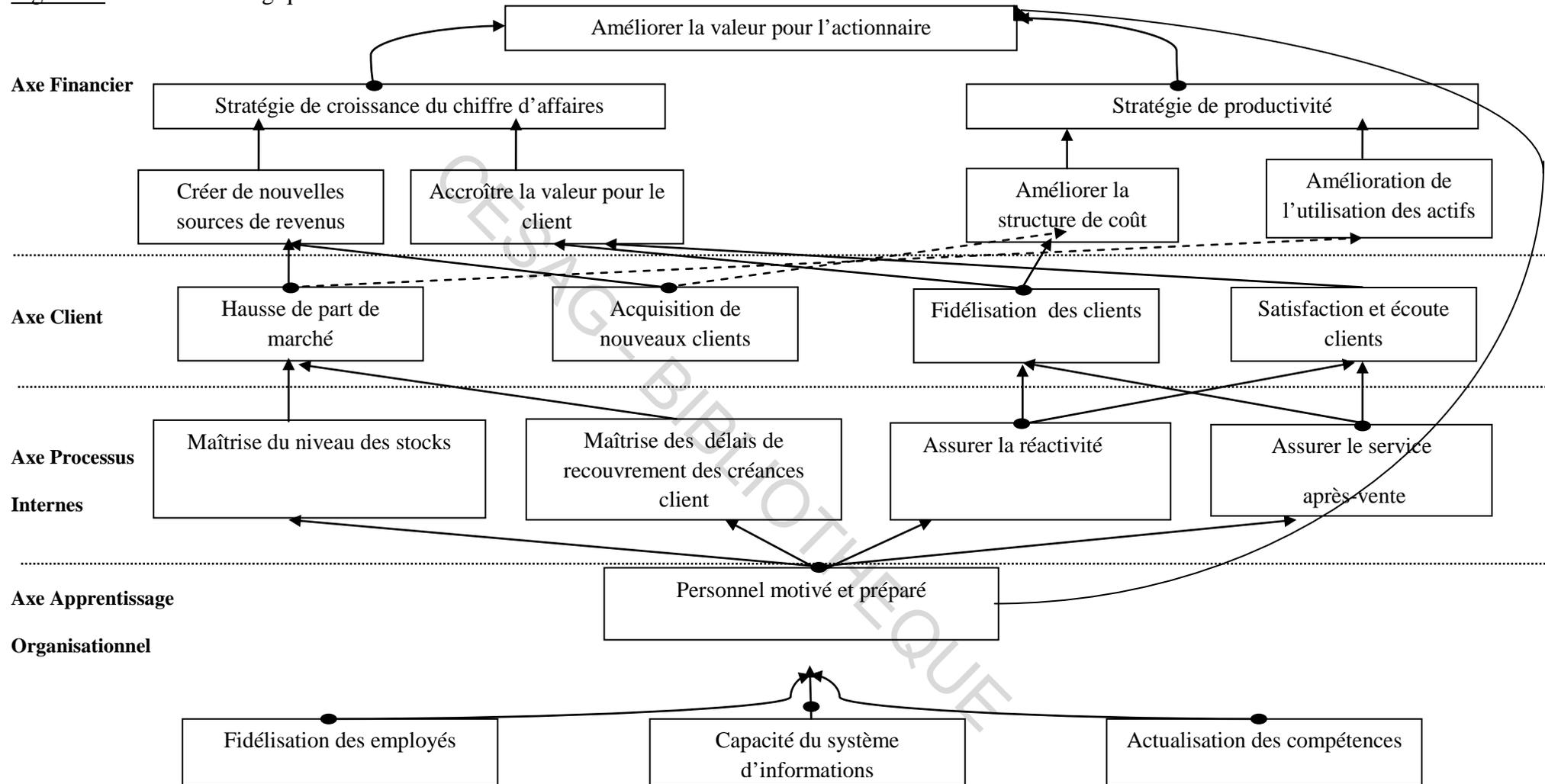
Ce quatrième axe représente les ressources, les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs fixés dans les axes financier, client et processus internes.

Pour mettre sa stratégie en œuvre, AVCI devra disposer d'un personnel motivé et préparé. Pour cela il est indispensable :

- ❖ de développer des compétences stratégiques ;
- ❖ de promouvoir l'apprentissage organisationnel à savoir le 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 à savoir la motivation et la responsabilisation du personnel.

Cependant, le BSC n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes. En effet, il existe une interdépendance entre les quatre perspectives. La carte stratégique permet de visualiser la stratégie et facilite la compréhension de ce tout complexe.

Figure 14 : La carte stratégique d'AVCI



Source : Nous-mêmes

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la finalité de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel. En effet, nous pouvons dire que c'est cette relation de causalité qui guide l'articulation entre les variables d'actions et les objectifs stratégiques.

6.1.4. Etape4 : Choix des indicateurs stratégiques

Cette étape consiste à rechercher, à définir et à sélectionner les indicateurs les plus pertinents, les plus faciles à déterminer, à être mis à la disposition des utilisateurs. Il s'agit de choisir des indicateurs qui permettent au système d'alerter facilement les utilisateurs, de les aider à prendre des décisions adéquates et à bien piloter l'entité. Cette phase est donc la clé de voûte de la réussite du système, dans la mesure où les indicateurs choisis doivent être ceux qui permettent à chaque responsable concerné d'évaluer très facilement, et à tout moment, le niveau d'atteinte de ses objectifs.

6.1.4.1. Indicateurs de l'axe financier

Nous avons choisi cinq indicateurs que l'on trouve plus pertinents afin de mieux suivre et d'améliorer la performance financière d'AVCI. Il s'agit notamment du taux de croissance du CA, de la rentabilité financière ou ROE, de la productivité du personnel, du BFRE et du résultat financier.

✓ **Le taux de croissance du CA :**

Maintenir sa part de marché suppose avoir un taux de croissance soutenue au moins égale à celui du secteur. Améliorer la part de marché revient alors à dépasser la croissance du secteur.

Le taux de croissance du chiffre d'affaire est donc un indicateur pertinent pour suivre l'objectif de croissance.

Pour l'entreprise, il est calculé par la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance du CA} = [(CA_n - CA_{n-1}) / CA_{n-1}] * 100$$

Quant au taux de croissance du secteur, il peut être connu en appliquant la formule au chiffre d'affaires global du secteur.

✓ **Le ROE (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 :

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

✓ **La productivité du personnel:**

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

$$\text{Productivité du personnel} = \text{CA} / \text{Effectif moyen}$$

✓ **Le BFRE en nombre de jours de CA :**

Le volume du BFRE 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 sera calculé de la sorte :

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

✓ **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.

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

6.1.4.2. Indicateurs de l'axe Client

Nous avons choisi quatre mesures clé de la performance concernant les clients. Il s'agit de la part de marché, de l'acquisition de nouveaux clients, de la conservation des clients et de la satisfaction des clients.

✓ **La part de marché :**

Calculée sur le secteur, elle sera déterminée comme suit :

Part de marché = CA d'AVCI / CA total du secteur

✓ **L'acquisition de nouveaux clients :**

Nous utiliserons ici le nombre de nouveaux clients par mois. Ce nombre, connu directement à partir de la base de données des clients, informera sur l'élargissement de la base de clientèle de l'entreprise.

✓ **La fidélisation des clients :**

L'identification des clients étant chose acquise, nous pouvons mesurer la fidélité des clients d'une période à l'autre. Cette fidélité sera mesurée par le nombre de clients toujours actifs, autrement dit, les clients qui gardent AVCI comme fournisseur sur une période donnée.

Le système d'information fournit les données nécessaires pour cet indicateur. La formule sera ainsi déterminée :

Fidélisation des clients = (Nombre de clients actifs / Nombre total de clients)* 100

✓ **La satisfaction des clients :**

Pour assurer la satisfaction des clients, l'indicateur de performance sera le nombre de réclamations. Partant du fait qu'un client satisfait fera moins de réclamations, nous utilisons le nombre de réclamations faites par les clients. Les réclamations peuvent concerner le délai

de livraison, la conformité du matériel et les interventions sur site. Le recensement des réclamations permettra 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.

6.1.4.3. Indicateurs de l'axe processus internes

Pour répondre aux attentes de l'actionnaire et du client, des indicateurs ont été choisis pour suivre la performance tout au long de la chaîne de processus internes d'AVCI. Ils sont au nombre de trois à savoir le niveau des stocks, la rotation des créances clients et la réactivité.

✓ **Le 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 déterminé comme suit :

$$\text{Niveau des stocks} = \text{Stocks nets} * 360 / \text{CA}$$

✓ **La rotation des créances clients :**

Il s'agit d'apprécier le délai de règlement accordé par AVCI à ses clients. Le nombre de jours de chiffre d'affaires représentés par les créances est un bon indicateur pour contrôler le niveau du BFR.

Elle se calcule ainsi :

$$\text{Rotation des créances clients} = \text{Clients Nets} * 360 / \text{CA}$$

✓ **La réactivité :**

La réactivité est la capacité à répondre rapidement et précisément à la demande du client. Nous utiliserons le délai de réponse à une commande. C'est le temps entre la notification de commande du client et la livraison de la commande.

Terminons avec les indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel.

6.1.4.4. Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les mesures clé de cet axe sont l'indice de satisfaction, le taux de rotation du personnel, le feedback du personnel, le nombre de suggestions par employé, le taux d'absentéisme et la formation des salariés.

✓ **L'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 déterminera l'indice de satisfaction.

✓ **Le 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 AVCI. De plus l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir au sein de l'entreprise.

Taux de rotation du personnel = Nombre de départs / effectif moyen

✓ **Le feedback du personnel :**

Nous apprécions ici la capacité du système d'information à assurer un retour d'informations sur le travail des salariés. 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 sera quantifié comme suit :

Feedback = (Salariés informés / Salariés concernés) * 100

✓ **Le taux d'absentéisme :**

Cet indicateur informe sur l'assiduité des employés. Il est obtenu en rapprochant le nombre d'absents journaliers à l'effectif moyen.

✓ **La formation des salariés :**

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 AVCI implique fondamentalement une mise à niveau des compétences au niveau des stades critiques de la chaîne de valeur.

Ainsi, le rythme des programmes de formations et le pourcentage du personnel concerné par lesdits programmes permettront d'avoir une idée sur la volonté et l'ampleur de la politique d'actualisation des connaissances d'AVCI.

Après avoir choisi les indicateurs stratégiques qui doivent figurer sur le BSC d'AVCI, il s'agit dans ce qui suit, de fixer des valeurs cibles pour les mesures ci-dessus et d'identifier les initiatives stratégiques.

6.1.5. Etape 5 : Fixation des cibles pour chacun des indicateurs

Dans cette partie, nous fixerons les objectifs à atteindre pour chacun des indicateurs des quatre axes. Ces valeurs cibles ont comme source les objectifs chiffrés qui figurent dans l'orientation stratégique d'AVCI.

6.1.5.1. Valeurs cibles pour l'axe financier

- Le taux de croissance du chiffre d'affaires :

Nous estimons qu'un taux de croissance du CA supérieur de deux points à celui du secteur, permettra de réaliser l'objectif stratégique qui est de maintenir la part de marché et l'augmenter.

- La rentabilité financière :

Le ROE d'AVCI en 2012 était de 10%. L'objectif visé est que le ROE passe à 12% sur un horizon de trois ans.

- La productivité du personnel :

Nous fixons un objectif d'augmentation du CA créé par employé de 10%.

- Le BFRE en jour de CA :

Le niveau du BFR en 2012 était de quarante-cinq (45) jours. Le ramener à trente (30) jours du chiffre d'affaires serait raisonnable.

- Le résultat financier :

L'objectif à ce niveau sera de maintenir le poids des charges financières dans l'EBE inférieur à 30%.

6.1.5.2. Valeurs cibles pour l'axe client

- La part de marché :

Pour atteindre l'objectif d'un taux de croissance de deux points au-dessus de celle du secteur, AVCI doit augmenter sa part de marché dans tous ses segments ou considérablement dans l'un de ses services.

Ainsi, une augmentation de la part de marché de 2%, serait raisonnable.

- L'acquisition de nouveaux clients :

Afin d'atteindre l'objectif de croissance du chiffre d'affaires, une hausse de 1% du chiffre d'affaires mensuel est visé.

- La conservation des clients :

En 2012, le taux annuel de clients actifs s'élevait à 71%. L'objectif est d'atteindre 80%.

- La satisfaction des clients :

L'objectif stratégique à ce niveau est de ramener le nombre de réclamations à moins de 15 par mois et de le maintenir.

6.1.5.3. Valeurs cibles pour l'axe processus internes

- Le niveau des stocks :

Pour atteindre l'objectif d'un besoin en fonds de roulement de trente (30) jours de chiffre d'affaires, nous devons agir sur la rotation des stocks.

Le stock moyen sur les trois dernières années est de trente-deux (32) jours de chiffre d'affaires. Autrement dit, les stocks représentent trente-deux (32) jours de chiffre d'affaires en moyenne.

L'objectif au terme des trois années à venir est de le ramener à vingt (20) jours.

- La rotation des créances clients :

Sur les deux années écoulées, les créances clients ont représenté quatre-vingt-dix (90) jours de chiffre d'affaires en moyenne.

L'objectif sur les trois années est de limiter cet indicateur à soixante (60) jours de chiffre d'affaires.

- Les délais de livraison :

L'un des avantages concurrentiels d'AVCI réside dans sa réactivité. En effet, avec un délai de livraison immédiat pour les installations de systèmes d'alarme, de contrôle d'accès et de protection d'incendie, elle est bien positionnée dans son secteur.

Pour les systèmes de vidéosurveillance, le délai de livraison peut atteindre un délai de dix (10) jours. Nous estimons qu'il faut ramener cette durée à cinq (05) jours compte tenu des ressources dont AVCI dispose.

6.1.5.4. Valeurs cibles pour l'axe apprentissage organisationnel

- L'indice de satisfaction des employés :

Afin d'assurer efficacement la réalisation des objectifs stratégiques d'AVCI, il est indispensable que les salariés soient satisfaits de leurs conditions 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 l'être humain est complexe et tant il est difficile de bien satisfaire tout le personnel à la fois.

Par conséquent, nous fixons comme objectif que 100% des salariés jugent acceptable leur niveau de satisfaction.

- Le taux de rotation du personnel :

Cet indicateur, qui mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel, aura comme valeur cible 25%. 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 AVCI.

- Le feedback du personnel :

Pour une amélioration continue des compétences et un retour d'expérience, tous les employés concernés par un fait doivent en être informés.

Un taux de Feed-back de 100% devra être atteint à l'issu des trois ans.

- Le taux d'absentéisme :

Le niveau actuel de ce taux journalier qui est de 5% doit baisser. Un taux de 3% au bout des trois années à venir sera souhaitable.

- La formation des salariés :

En fonction des besoins, AVCI 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.

Après avoir fixé une valeur cible pour chacun des indicateurs choisis pour l'implémentation du TBP d'AVCI, nous avons réfléchi sur les initiatives stratégiques nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, le tableau suivant est une présentation globale du TBP d'AVCI qui doit être communiqué et ses initiatives lancées.

Tableau 8 : Tableau de bord prospectif d'AVCI SENEGAL

Axes	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Valeurs cibles	Initiatives stratégiques
FINANCIER	Maintenir et améliorer la part de marché	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance du CA Rentabilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de croissance du secteur + 2% 12% de ROE 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veille informationnelle ➤ Comptabilité analytique
	Améliorer la productivité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Productivité du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> + 10% 	
	Améliorer l'utilisation des actifs	<ul style="list-style-type: none"> BFRE en jours de CA Résultat financier 	<ul style="list-style-type: none"> 30j de CA Charges financières < 30% de l'EBE 	
CLIENT	Hausse de part de marché	<ul style="list-style-type: none"> Part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> + 2% 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi individualisé des clients ➤ Recensement des réclamations ➤ Prospection du marché
	Acquisition de nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de nouveaux clients par mois 	<ul style="list-style-type: none"> +1% CA mensuel 	
	Fidélisation des clients	<ul style="list-style-type: none"> Taux clients actifs 	<ul style="list-style-type: none"> 80% 	
	Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de réclamation des clients 	<ul style="list-style-type: none"> <15 par mois 	
PROCESSUS INTERNES	Maîtrise du niveau des stocks	<ul style="list-style-type: none"> Niveau des stocks 	<ul style="list-style-type: none"> 20j de CA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des achats ➤ Délais et recouvrement des créances
	Délais clients	<ul style="list-style-type: none"> Rotation des créances clients 	<ul style="list-style-type: none"> 60j de CA 	
	Réactivité	<ul style="list-style-type: none"> Délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> Immédiat pour A,C,I 5j pour V 	
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Satisfaction des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Indice de satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de satisfaction acceptable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enquête auprès du personnel ➤ Mise en place d'une boîte de suggestions
	Fidélisation des employés	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rotation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> <25% par an 	
	Capacité du système d'informations	<ul style="list-style-type: none"> Feedback du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	
	Motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> 3% 	
	Actualisation des compétences	<ul style="list-style-type: none"> Formation des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de couverture des besoins 	

Source : Nous-mêmes.

Le tableau de bord prospectif d'AVCI traduit son orientation stratégique. Néanmoins, les services et les équipes sont les chenilles ouvrières de sa mise en pratique. Dès lors le BSC doit être décliné en tableaux de bord prospectifs au niveau de chaque strate de la société. Ce procédé permettra une appropriation des objectifs stratégiques de l'entreprise par tous ses employés.

La synthèse du diagnostic stratégique d'AVCI a guidé le cadre de fixation des objectifs et a mis en relief les initiatives stratégiques à entreprendre.

Toutefois la construction du TBP n'est pas une fin en soi. 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.

6.2. Implémentation du TBP d'AVCI

L'implémentation du TBP fera l'objet des étapes 6 et 7.

6.2.1. Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté

L'utilisation de l'outil informatique permettra de faciliter le processus de prise de décision. Cette informatisation suppose qu'AVCI ait les équipements appropriés devant abriter le système de TBP. Actuellement, il y a deux principaux systèmes d'information susceptibles d'alimenter le TBP. Il s'agit du progiciel Sage et de l'application « Facil » développée à partir d'oracle mais ces deux systèmes d'information sont limités et ne permettent pas d'assurer la génération automatique du TBP.

La direction pourrait acquérir une application répondant aux spécificités du TBP et qui permettra d'assurer sa génération automatique, sa mise à jour et sa consultation. Cette application aura son importance qu'après un réel renouvellement du parc informatique, un recrutement d'un responsable du système d'information et une mise en place d'un guide d'utilisation.

L'application doit permettre de construire une interface utilisateur conviviale et interactive. La mise en place d'une plate-forme d'essais permet de valider les fonctionnalités

attendues de l'application. L'application développée devra être intégrée dans le système d'information de la société.

6.2.2. Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre du TBP

Le plan de mise en œuvre suppose que le management d'AVCI est suffisamment prêt pour abriter le TBP. Pour une meilleure implémentation, une communication devra être mise en place pour que tout le personnel ait une idée de l'outil et de ce que sa mise en place pourrait apporter. De ce fait, AVCI doit communiquer son BSC de façon à ce que le personnel comprenne la stratégie, trouve de nouvelles et meilleures manières de faire leur travail et participe efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques.

Les chefs des différents départements de l'entreprise, outre la compréhension, 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 AVCI : les réunions et la brochure.

6.2.2.1. Les réunions pour l'adhésion des employés

Les réunions restent un moyen de communication efficace qui permet de mobiliser le personnel. Elles sont utiles non seulement pendant le lancement du TBP 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 AVCI ;
- De définir des objectifs individuels ou par équipe liés aux objectifs globaux.

Après le lancement, les réunions doivent assurer un retour d'informations pour suivre l'évolution des indicateurs et 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.

6.2.2.2. La brochure : moyen de diffusion du TBP

La brochure de la communication de la stratégie et du TBP est un document décrivant les objectifs stratégiques et la façon dont ils seront mesurés. Nous en proposons une ci-après.

Tableau 9 : Brochure du TBP d'AVCI

<p>Créer de la valeur pour nos actionnaires Réalisons des bénéfices importants pour encourager les apporteurs de capitaux.</p>	<p>Avoir le meilleur rapport qualité/prix Le client cherche le prix le plus bas, pour le satisfaire réduisons nos coûts et restons compétitifs.</p>	<p>Améliorer la structure financière Maitrisons le niveau des stocks et des délais de crédit accordés aux clients.</p>
<p>R.O.E = Résultat net / Capitaux propres Objectif visé : R.O.E de 12%</p>	<p>Eliminons les pannes : objectif 0 panne.</p>	<p>BFRE de 30 jours de CA</p>
<p>Rester leader de notre secteur Une croissance du chiffre d'affaires supérieure à celle du secteur nous permettra de rester leader sur le marché.</p>	<p>Satisfaire le client Conservons nos anciens clients et attirons de nouveaux en offrant un service de qualité supérieure.</p>	<p>Employés satisfaits, motivés, informés et écoutés. L'amélioration des performances d'AVCI nous concerne tous.</p>
<p>Objectif Part de marché Part actuelle = 53% Objectif = 60%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zéro réclamation des clients ; • Délai de livraison plus rapide que chez les concurrents ; • Etre le principal fournisseur de nos clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et retour d'information pour tous ; • Chaque salarié, une suggestion par année ; • Enquête pour mesurer la satisfaction du personnel.

Source : Nous-mêmes.

La construction d'un TBP est une œuvre de longue haleine qui nécessite de la persévérance, de la patience, l'implication de tous les acteurs concernés, des campagnes de

communication et la mobilisation d'importants moyens humain, matériel, financier et informatique.

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

La conception et la mise en place d'un tableau de bord prospectif nécessitent la mobilisation et le déploiement de certains moyens notamment les ressources humaines, les ressources financières et matérielles.

En effet, l'analyse documentaire d'AVCI nous a révélé que les moyens humains, financiers et matériels font défaut dans l'élaboration et la mise en œuvre de cet outil.

Pour rendre pérenne le succès de cette opération, la création de la fonction de contrôle de gestion s'avère nécessaire pour la structure. Il importe aussi de faire appel aux services d'un consultant externe en tant que facilitateur pour encadrer, former et sensibiliser les différents acteurs sur les enjeux du TBP. La disponibilité des moyens matériels et financiers est également requise.

Conclusion de la deuxième partie

La finalité ultime du diagnostic stratégique est de proposer aux dirigeants d'AVCI 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 son environnement.

L'implémentation du TBP a décrit la stratégie de l'entreprise en des objectifs opérationnels impliquant tout le personnel. A travers les quatre axes du BSC, nous avons choisi des indicateurs pertinents permettant à AVCI de mesurer ses performances et de piloter la mise en œuvre de sa stratégie au niveau global et au niveau des différents services.

Enfin, conscients du caractère nouveau de cet outil de gestion et des changements que son utilisation exige, nous avons formulé des recommandations qui accompagneront AVCI dans l'utilisation de son TBP.

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.

Notre intervention au sein de la société AVCI SENEGAL avait pour objectif l'implémentation de son tableau de bord prospectif. Compte tenu de la dimension stratégique de cette mission, nous avons effectué un diagnostic stratégique de l'entreprise. Cela nous a permis de déceler les opportunités et les menaces présentes dans son secteur d'activités. Ce diagnostic a également conduit à la détermination des forces et faiblesses de la société.

Ainsi, la situation stratégique qui a découlé du diagnostic, a été la base d'élaboration du tableau de bord prospectif. Elle nous 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 TBP et des changements dans les pratiques managériales que son utilisation implique, nous avons apporté des recommandations pour accompagner AVCI dans son déploiement. Celle-ci dispose à présent d'outil de pilotage stratégique moderne qui peut lui assurer un avantage concurrentiel pour faire face à l'intensification de la concurrence dans son secteur et aux exigences de compétitivité dans une économie mondialisée.

Par ailleurs, cette étude a été l'occasion pour nous, d'approfondir et de mettre en pratique nos connaissances acquises tout au long du cursus de formation au CESAG. Aussi, elle nous a permis de confirmer les compétences personnelles et professionnelles acquises lors de notre parcours professionnel.

En somme, nous avons acquis une réelle expérience professionnelle en termes d'autonomie dans le travail, de prise d'initiative, de décision d'organisation, de conduite de mission, de travail en équipe, de valorisation des ressources personnelles, de capacité de travail et de compétences stratégiques.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Comparaison de la segmentation stratégique et de la segmentation Marketing

	Segmentation stratégique	Segmentation Marketing
Niveau concerné	L'organisation dans sa globalité	Un DAS de l'organisation
Principe de la segmentation	Constituer des sous-ensembles homogènes d'activités stratégiques	Constituer des sous-ensembles homogènes des consommateurs
Types de segmentation identifiés	DAS ou segment stratégique	Segments de marché
Objectif de la segmentation	Favoriser le diagnostic et la décision stratégiques Identifier les opportunités de développement ou les nécessités de suppressions d'activités	Choisir une ou plusieurs cibles Proposer des produits adaptés aux segments Etablir le marketing mix de ces produits
Définition d'un segment	L'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble des ressources et des compétences (DAS)	L'ensemble des consommateurs qui présentent des comportements analogues par rapport aux produits et services que propose l'organisation (segment de marché)

Source : Desreumaux & al (2009 : 45).

Annexe 2 : La capacité d'autofinancement d'AVCI SENEGAL

Montant des charges (en FCFA)	Montant des produits (en FCFA)	Montant de la dotation aux amortissements (en FCFA)
749 560 686	844 866 388	4 985 814
<p>Résultat net = Produits – Charges</p> <p>Résultat net = 95 305 702 FCFA</p>		
<p>Capacité d'autofinancement = Résultat net + dotation aux amortissements</p> <p>Capacité d'autofinancement = 100 291 516 FCFA</p>		

Source : nous-mêmes à partir de la balance 2012 d'AVCI

Annexe 3 : Le guide d'entretien

Messieurs,

Afin d'élaborer au mieux notre travail de recherche, je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui nous permettra de rédiger notre mémoire.

La confidentialité de vos opinions est garantie. Merci de votre collaboration.

Questionnaire

- 1- Quelles sont les principales activités d'AVCI ?
- 2- Quels sont les objectifs d'AVCI ?
- 3- Selon vous, ces objectifs sont-ils atteints ?
- 4- Quelle est la démarche stratégique adoptée par AVCI pour atteindre ses objectifs ?
- 5- Quels sont vos principaux concurrents ?
- 6- Quelle est votre position concurrentielle en termes de parts de marché ?
- 7- Existe-t-il un plan stratégique présentant les plans d'actions ?
- 8- Quelles appréciations faites-vous de la stratégie actuelle d'AVCI ?
- 9- Quelles sont les perspectives d'avenir d'AVCI ?
- 10- Quel outil utilisez-vous pour suivre les activités de votre société ?
- 11- Quel mécanisme d'observation du marché et de la concurrence utilisez-vous à l'heure actuelle ?
- 12- Existe-t-il une politique générale et de formation de gestion des compétences et des carrières ?
- 13- Quel est le degré d'absentéisme au sein d'AVCI ?
- 14- Quel est le niveau de polyvalence du personnel ?
- 15- Quels sont les niveaux de rémunération ?

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

- 1- AFPLANE (1991), *Management stratégique des PME/PMI : guide méthodologique*, Economica, Paris, 143p.
- 2- AÏM Roger (2004), *Indicateurs et tableaux de bord*, 1ère édition, AFNOR, Paris, 134p.
- 3- ATAMER Tugrul & CALORI Roland (2003), *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2^e édition, Dunod, 510 p.
- 4- AUTISSIER David & DELAYE Valerie (2008), *Les baromètres de la performance Mesurer la performance du système d'information*, Editions d'Organisation, Paris 214p.
- 5- BARABEL Michel & MEIER Olivier (2006), *Managor*, Dunod, Paris, 884p.
- 6- BESCOS Pierre Laurent & al. (1999), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, 521 p.
- 7- BOIX Daniel & FEMINIER Bernard (2004), *Manager d'équipe, Le tableau de bord facile, Méthodologie complète en 67 fiches*, Editions d'organisations, 274p.
- 8- BRABET Julienne (2004), *Management de la compétitivité et emploi*, Editions l'Harmattan, Paris, 378p.
- 9- BRULHART Franck (2009), *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas*, Editions Eyrolles, 309p.
- 10- COLLE François (1993), *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Editions Maxima, Paris, 408p.
- 11- CONSO Pierre & HEMICI Farouk (2003), *L'entreprise en 20 leçons : stratégie, gestion, fonctionnement*, Dunod, Paris, 458p.
- 12- DAMODARAN Aswath (2007), *Finance d'entreprise*, 2^e édition, De Boeck, Bruxelles, 1352p.
- 13- DAYAN Armand (2008), *Manuel de Gestion*, Volume 1, Ellipses/AUF, Paris, 1088p.

- 14- DE RONGE Yves & CERRADA Karine (2005), *Contrôle de gestion*, Edition Pearson Education, France.
- 15- DESREUMAUX Alain & LECOQ Xavier & WARNIER Vanessa (2009), *Stratégie*, 2^e édition, Pearson Education, Paris, 224p.
- 16- DORIATH Brigitte (2008), *Contrôle de gestion en 20 fiches*, 5eme édition, Dunod, Paris 162p.
- 17- FERNANDEZ Alain (2005), *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'Organisation, 3^e édition, 485p.
- 18- GELINIER Octave (1984), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Editions Hommes et techniques, Paris, 372p.
- 19- GIRAUD Françoise & SAULPIC Olivier & NAULLEAU Gérard (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 269p.
- 20- GOTTELAND David & HAON Christophe (2005), *Développer un nouveau produit : Méthodes et outils*, Pearson Education, Paris, 258p.
- 21- GRANT M. Robert (2005), *Comptemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 548p.
- 22- GRUNIG Rudolf & KUHN Richard & PASQUIER Marilynne (2004), *Planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique*, PPUR presses polytechniques, Lausanne, 263p.
- 23- HELFER Jean-Marie & KALIKA Michel & ORSONI Jacques (2006), *Management : stratégie et organisation*, 6^e édition, Vuibert, Paris, 482p.
- 24- HUTEAU Serge (2002), *Le management public et territorial, éléments de stratégie, d'organisation et de pilotage des collectivités territoriales*, Editions du Papyrus, Paris, 470p.
- 25- IRIBARNE Patrick (2004), *les tableaux de bord de la performance*, Edition Dunod, 239p.
- 26- KALIKA Michel (2006), *Stratégie et Organisation*, 5^e édition Vuibert, Paris, 482p.

- 27- KAPLAN Robert & NORTON David (1998), *Le tableau de bord prospectif – Le pilotage stratégique : les 4 axes du succès*, Editions d'Organisation, Paris, 311p.
- 28- KAPLAN Robert & NORTON David (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 423p.
- 29- LAMARQUE Thierry & STORY Martine (2008), *Reprendre une entreprise*, Editions Maxima, Paris, 237p.
- 30- LANGLOIS Georges & BONNIER Carole & BRINGER Michel (2006), *Contrôle de gestion*, Editions Foucher, Vanves, 436p.
- 31- LÖNING Hélène & MALLERET Véronique & MERIC Jérôme & PESQUEUX Yvon (2003), *Le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre*, 2^e édition, Dunod, 278p.
- 32- LORINO Philippe (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3^e édition, Éditions d'Organisation, 521p.
- 33- MAGAKIAN Jean-Louis & PAYAUD Marielle-Audrey (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, 2^e édition, Bréal, Paris, 288p.
- 34- MARCO Luc (2005), *Nouvelles avancées du management*, Editions l'Harmattan, Paris, 272p.
- 35- MENDOZA Carla & DELMOND Marie Hélène & GIRAUD Françoise (2002), *Tableau de bord et balanced scorecard*, Paris, Groupe Revue Fiduciaire, 248p.
- 36- MONToux Alain (2007), *DicoJob*, Editions Publibook, Paris, 540p.
- 37- PLAUCHU Vincent & TAÏROU Akim & TERRIER Bernard (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise, côté cours*, Collection l'Harmattan, Paris, 297p.
- 38- PONSSARD Jean-Pierre & SEVY David & TANGUY Hervé (2005), *Economie de l'entreprise*, 2^e édition, Ecole Polytechnique, Lausanne, 282p.
- 39- PORTER Michael (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Editions Economica, Paris, 426p.

- 40- PORTER Michael (2008), *On competition*, Edition Illustrée, Paris, 544p.
- 41- RAMPERSARD K. Hubert (2004), *Total performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise*, Editions Springer, Burlington, 319p.
- 42- RIVARD Suzanne & TALBOT Jean (2001), *Le développement du système d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus*, 3^e édition, Illustrée, Paris, 718p.
- 43- SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2^e édition, Dunod, Paris, 289p.
- 44- THIETART Raymond Alain (1990), *La stratégie d'entreprise*, 2^e édition, McGraw-Hill, Paris, 247p.

Reuves et articles

- 1- KAPLAN Robert & NORTON David (1992), *The Balanced Scorecard : Measures that drive performance*, Harvard Business Review, p2-8.
- 2- LASSOUED Kaïs (2004), *Pratique de la planification stratégique dans les entreprises industrielles tunisiennes*, la revue des sciences de gestion, p19-28.
- 3- LORINO Philippe (2001), *Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance*, « exemple d'une entreprise énergétique », Actes du Congrès de l'AFC, Metz, p19.
- 4- MENDOZA Carla & ZRIHEN Robert (1999), *Du balanced scorecard au tableau de pilotage*, Expansion Management Review, N°95.

Webographie

- 1- BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*,
www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf (Consulté en Septembre 2013).
- 2- DORBES (2004), *Le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche du pilotage pour les PME*, www.acting-finances.com (Consulté en Juin 2013).

CESAG - BIBLIOTHEQUE