



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 3
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**CONTRIBUTION A UNE MISE EN PLACE D'UN TABLEAU
DE BORD PROSPECTIF DANS UNE ENTREPRISE
COMMERCIALE: CAS DE MADOUA BURKINA**

Bibliothèque du CESAG



110102

Présenté par :

Oumou KONE

Dirigé par :

Dr. Souleymane BOUSSO

Enseignant associé au CESAG

Avril 2011

DEDICACES

A ma mère qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de mes études, mes frères et sœurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le personnel et les enseignants du CESAG. Nous remercions également MADOUA BURKINA en général et les agents du département finance en particulier.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'institut, pour m'avoir guidé dans notre recherche ;
- Docteur Souleymane BOUSSO, contrôleur de gestion à la RTS, pour avoir accepté d'encadrer ce travail ;
- Monsieur DIALLO, Directeur Général de MADOUA BURKINA, pour avoir accepté notre demande de stage ;
- Monsieur KABORER directeur financier, pour son aide et son encadrement pendant notre mission dans ledit service.

LISTE DES ABREVIATIONS

BSC : balanced scorecard

BN : Bénéfice net

CA : chiffre d'affaires

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CG : Contrôleur de Gestion

DAF : Directeur Administratif et financier

DG : Directeur Général

DRH : Directeur des Ressources Humaines

TB : tableau de bord

TBP : tableau de bord prospectif

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1 : Les différents axes	20
Figure 2: Modèle d'analyse.....	44
Figure 3: Axe finance (les objectifs stratégiques).....	64
Figure 4: Axe client (Les objectifs stratégiques)	66
Figure 5: Axe processus interne (Les objectifs stratégiques).....	68
Figure 6: Axe apprentissage et organique : (Les objectifs stratégiques).....	69
Figure 7: La Carte stratégique.....	70
Figure 8: Vision stratégique.....	72

Liste des tableaux

Tableau 1: La démarche Robert S .KAPLAN & David P. NORTON.....	26
Tableau 2 : La démarche GIMSI de Alain FERNANDEZ.....	27
Tableau 3: La démarche OVAR.....	31
Tableau 4: Dictionnaire des indicateurs.....	38
Tableau 5: Le Tableau de bord prospectif du manager de MADOUA BURKINA.....	76

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'évaluation.....	81
Annexe 2 : Organigramme de MADOUA Burkina	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTES DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CONCEPT DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....	7
CHAPITRE 1 : BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....	9
1.1. Définition du tableau de bord prospectif ou BSC	9
1.2. Le rôle du tableau de bord prospectif.....	10
1.2.1. Avantages du BSC	10
1.2.2. Les limites du tableau de bord prospectif.....	13
1.3. Les principales fonctions du BSC	15
1.4. Les différents axes du BSC	19
1.5. La carte stratégique	22
CHAPITRE 2: DEMARCHE DE CONCEPTION GENERALE BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....	24
2.1. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.....	24
2.1.1. La démarche selon Robert S .KAPLAN & David P. NORTON.....	24
2.1.3 La démarche OVAR.....	28
2.2. Les facteurs clés de succès	32
2.3. Choix des indicateurs	34
2.4. Synthèse des différentes méthodologies	38
CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE	42

3.1. Notre méthodologie.....	42
3.1.1. La stratégie de l'entreprise	42
3.1.1.1. Le style de management.....	43
3.1.1.2. Les objectifs de l'entreprise	43
3.1.2. L'analyse du système actuel.....	43
3.1.3. Conception du BSC.....	44
3.2. Méthode de collecte des données.....	45
DEUXIEME PARTIE: L'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU MANAGER DE MADOUA BURKINA.....	47
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE MADOUA BURKINA.....	49
4.1. Présentation générale de l'entreprise.....	49
4.1.1. Historique	49
4.1.2. Statut juridique de MADOUA BURKINA	50
4.1.3. Les missions de MADOUA BURKINA.....	50
4.1.4. Les ressources humaines de MADOUA BURKINA	50
4.1.5. Organisation de l'entreprise	51
4.1.6. Présentation du beurre de Karité	53
CHAPITRE 5: ANALYSE DU SYSTEME ACTUELLE	55
5.1. Description du tableau de bord existant	55
5.2. Analyse des résultats	55
5.2.1. Analyse des forces.....	56
5.2.2. Analyse des faiblesses.....	56
5.3. Recommandations	56
CHAPITRE 6: MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU MANAGER DE MADOUA.....	58
6.1. Les raisons de la conception d'un tableau de bord prospectif.....	58

6.2.	Prise de connaissance générale de l'entreprise	59
6.3.	Les facteurs clés de succès	59
6.4.	La stratégie de MADOUA	61
6.4.1.	La formalisation de la stratégie de MADOUA BURKINA	61
6.4.2.	Identification des variables d'actions	62
6.4.3.	La carte stratégique	69
6.4.4.	Le choix des indicateurs clés	73
6.4.5.	Les recommandations	77
CONCLUSION GENERALE		78
ANNEXES		80
BIBLIOGRAPHIE		90

RESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à des problèmes économiques. En conséquence, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs. Dès lors que le manager dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils de pilotage. Le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise. En outre, le commerce international ne cesse de se développer au point de devenir une réalité économique majeure du monde contemporain. La suppression des frontières ainsi que la réduction des barrières douanières offrent des possibilités d'accroissement d'activités pour les entreprises. Le marché devient mondial. Pour faire face à la concurrence vive et satisfaire les besoins du marché afin d'assurer sa pérennité, les entreprises doivent en permanence améliorer leur organisation voire leur systèmes. Ainsi les petites et moyennes entreprises qui représentent la majorité des entreprises doivent savoir adopter des comportements flexibles et s'adapter rapidement à des contextes changeants. Les dirigeants doivent se doter d'instruments de pilotage rapides et synthétiques qui leur facilitent la prise de décision.

Le système d'information de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont seules quelques –une sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchiques. Celles qui les informent sur l'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leur connaissance sur l'entreprise et son environnement, qui constituent une aide de prise de décision, sont recherchées et regroupées dans les tableaux de bord qui constituent essentiellement des instruments du reporting.

Aujourd'hui, de nombreux systèmes de management aboutissent à la mise en place de tableaux de bord. Le plus important n'est pas donc le tableau de bord en lui-même, mais plutôt le type de management adopté pour arriver à sa mise en place. De la démarche adoptée, dépendra la pertinence du tableau de bord mis en place, et au-delà, le système de pilotage tout entier.

Le tableau de bord outil de pilotage comme le souligne Michel LEROY (2007 :15) répond à ce besoin en présentant aux décideurs de tous niveaux et de toutes fonctions les

informations qui leur sont indispensables pour apprécier leurs performances en regard des objectifs préétablis.

MADOUA BURKINA, petite et moyenne entreprise, n'échappe pas à cette logique. Il est indispensable de mettre en place un outil de prise de décision pour piloter l'irrégulier et l'imprévisible. Les managers de MADOUA dans le but d'atteindre les objectifs préétablis ont mis en place plusieurs outils permettant le suivi de l'activité.

Cependant, depuis le départ à la retraite du contrôleur de gestion, les tableaux de bord sont restés inopérant :

- ✓ Les reporting sont en retard ;
- ✓ Les analyses des opérations ne se font plus à temps opportun ;
- ✓ L'entreprise n'arrive plus à maîtriser son budget.

Ainsi la mise en place d'un nouvel outil de gestion de la performance en pourrait être la solution. Nous pourrions en outre :

- ✓ Proposer de nouveaux outils d'informatique de prise de décisions ;
- ✓ Concevoir un nouveau système d'information ;
- ✓ Améliorer le tableau de bord existant ;
- ✓ Mise en place un nouveau tableau de bord prospectif.

La mise en place d'un nouveau tableau de bord prospectif nous semble être la meilleure solution dans l'immédiat. Cela sans pour autant négliger les autres propositions.

Dans le secteur agricole, il est prévu une croissance significative de la consommation de karité au fur et à mesure de l'intensification de la production agricole nationale. En conséquence le manager doit réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies et assurer parallèlement un pilotage de l'entreprise en adéquation avec les nouveaux objectifs.

Ainsi il en résulte pour les entreprises comme MADOUA, une nécessité de compétitivité et de réactivité. Il devient essentiel de faire des prévisions commerciales, de maîtriser l'activité de production, d'organiser les approvisionnements, de réguler les stocks et de fixer les échéances. L'entreprise connaît à présent des soucis de stratégie industrielle et de

contrôle précis de la gestion. Il devient donc impératif de disposer d'un outil de pilotage, afin réagir plus rapidement face à un environnement économique en constante évolution.

Les managers de MADOUA ont besoin d'outils de mesure performant leurs permettant de décider des actions correctrices pour atteindre leurs objectifs.

Or, les tableaux de bord classiques utilisés, ne font pas ressortir les indicateurs pour mesurer l'activité de chaque centre de responsabilité. Le dirigeant ne peut pas prendre des décisions pertinentes allant dans le sens de l'anticipation sur les risques provenant de l'environnement.

Aujourd'hui se pose la question de la nécessité d'un outil pertinent, de pilotage de la performance qui permet de passer d'une structure organisationnelle rigide vers une structure réactive et même anticipative par rapport aux mutations de l'environnement.

La conception d'un tableau de bord prospectif, est un choix du contrôleur de gestion. Outil de pilotage tel que définit actuellement par plusieurs auteurs, il permet l'anticipation, la mesure, la réaction et le progrès. Outil conçu pour être réactif face à un monde instable, très sélectif c'est-à-dire n'ayant pas pour vocation d'être exhaustif mais pertinent pour la prise de décision, cohérent avec la stratégie de l'entreprise.

Le manager moderne à besoin d'un outil de gestion à temps réel, ainsi la mise en place d'un bon tableau de bord prospectif doit s'appuyer sur différents indicateurs à savoir :

Les indicateurs de moyens qui mesurent la consommation des facteurs nécessaires à l'obtention de la production ;

Les indicateurs de résultat qui évaluent le niveau de réalisation des missions sur les plans quantitatif et qualitatif ;

Les indicateurs d'environnement fournissant des informations externes qui ont une influence sur l'activité du centre concerné et les décisions des responsables.

Madoua Burkina ne dispose pas actuellement de contrôleur de gestion. C'est le directeur financier qui conçoit et développe les outils nécessaires au pilotage de l'organisation, limités aux seuls aspects financiers. Le risque encouru est un outil de pilotage :

- ✓ Qui ne comporte pas d'indicateurs pertinents ;
- ✓ Qui est peu réactif ;

Les causes engendrées par ces risques sont :

- ✓ Un outil de pilotage qui ne comporte pas d'indicateur non financier ;
- ✓ Qui ne permet d'avoir peu d'informations sur la stratégie de l'entreprise

Pour améliorer les tableaux de bord ou outils de pilotage de Madoua le manager a le choix entre deux solutions primordiales :

La mise en place d'un référentiel de conception de tableau de bord ;

La mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Au regard des solutions ci-dessus, nous envisagerons celle de la mise en place d'un tableau de bord prospectif. En effet cette solution est plus complète et permet de vérifier l permet de répondre aux objectifs de pilotage et par ce biais proposer des leviers d'optimisation pour le rendre plus attractif.

La question que nous nous posons dans le cadre de ce présent mémoire est la suivante : quels seront les indicateurs pertinents à intégrer au tableau de bord de Madoua pour répondre aux objectifs de pilotage ?

En d'autres termes, il s'agit de répondre aux questions ci-après :

- ✓ Comment mise en place un tableau de bord prospectif pertinent ?
- ✓ Quels sont les indicateurs à mettre en exergue dans le tableau de bord ?
- ✓ La mise en place d'un tableau de bord prospectif permet-elle un meilleur pilotage de l'entreprise ?

En réponse à ces questions, nous proposons le thème « l'élaboration d'un tableau de bord prospectif du manager de Madoua »

En nous proposant de contribuer à la mise en place d'un tableau de bord prospectif, notre objectif est de proposer des recommandations permettant le suivi, l'évaluation et le

pilotage de la performance. Pour ce faire, ce travail s'articulera autour de trois objectifs spécifiques :

- ✓ Démarche pour l'élaboration d'un tableau de bord prospectif;
- ✓ Les particularités d'un tableau de bord prospectif ;
- ✓ Proposer des pistes d'améliorations.

Notre étude se limitera à la mise en place des tableaux de bord du directeur générale de MADOUA BURKINA. Cet outil devra permettre en outre d'apporter une plus value à la gestion de la performance de MADOUA BURKINA.

➤ Pour le CESAG

Il sert de guide de recherche au CESAG tout comme les stagiaires désireux d'approfondir leur connaissance sur le tableau de bord.

➤ Pour MADOUA BURKINA

Ce mémoire présente un intérêt particulier pour l'entreprise du fait qu'il permettra au manager de disposer de nouveaux outils pertinents de prise de décision adapté à son entreprise.

➤ Pour nous

Cette étude nous permettra au mieux de maîtriser la mise en place des outils de prise de décision en occurrence le tableau de bord prospectif que nous connaissons théoriquement.

Notre travail s'articulera en deux parties :

- ✓ Une première partie purement théorique qui sera consacrée à la revue littérature sur le tableau de bord en générale et à la démarche d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.
- ✓ Une deuxième partie qui est l'étape pratique de notre travail, nous parlerons de MADOUA et de la conception de son nouveau tableau de bord prospectif.

**PREMIERE PARTIE :
CONCEPT DU TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF**

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacités, des synergies et de la flexibilité.

Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches telles que le balanced scorecard ou le tableau de bord prospectif permettent d'anticiper son évolution, cette méthode d'évaluation à en effet connu un grand essor dans le mode de gestion d'une entreprise, en effet, le tableau de bord est un outil permettant à l'entreprise de réaliser un énorme gain de temps lors de la prise de décision.

Dans notre étude la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour la direction générale de la société MADOUA passe avant tout par la parfaite connaissance de l'outil.

Dans cette première partie qui est la phase théorique de notre travail, nous allons présenter le tableau bord prospectif de façon générale au sein d'une entreprise. Elle est subdivisée en deux chapitres :

- ✓ Le premier chapitre étudiera les concepts des tableaux de bord et les différents types de tableau de bord de façon générale.
- ✓ Le deuxième chapitre sera consacré à la conception du tableau de bord prospectif ; nous nous intéresserons aux grandes démarches de conceptions en vue d'aboutir à une démarche complète.
- ✓ Le troisième chapitre sera consacré à l'approche méthodologique de notre étude.
- ✓ La mise en place du modèle d'analyse nécessitera l'élaboration d'outils de collectes de données que nous devons définir et analyser.

Pour le faire, nous développerons quelques théories empruntées à des auteurs différents. La mise en place du modèle d'analyse nécessitera l'élaboration d'outils de collectes de données que nous devons définir et analyser.

CHAPITRE 1 : BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Au cours de cette première partie, nous allons procéder à la définition du tableau de bord en générale et du tableau de bord prospectif. Pour cela nous allons développer quelques théories empruntées à des auteurs différents. Cette partie nous permettra d'être mieux éclairer sur le concept de tableau de bord et du tableau de bord prospectif.

1.1. Définition du tableau de bord prospectif ou BSC

Il est constaté encore de nos jours que beaucoup de dirigeants de PME ne maîtrisent pas les outils de pilotage de l'entreprise tels que le tableau de bord. Cependant, dans un environnement en plein mutation il est primordiale d'avoir une parfaite connaissance de cet outil pour piloter.

Selon le dictionnaire le petit Larousse (2010) le tableau de bord est un ensemble des renseignements, statiques et graphiques, permettant dans une entreprise de vérifier la bonne marche des différents services.

Selon Joëlle MORANA (2000 :4) « le tableau de bord prospectif à pour finalité une représentation synoptique des performances passés, présentes et futures de l'organisation. La volonté sous-jacente des concepteurs de ce tableau est de souligner l'importance à ne pas recourir uniquement à des investissements matériels et immatériels pour assurer la croissance de l'entreprise, mais de tenir compte également d'autres composantes : les capacités des systèmes d'informations, le potentiel des salariés, leur motivation et leurs responsabilités, ou encore l'alignement des objectifs entre ceux de l'entreprise et ceux de ces acteurs interne ».

Pour cet auteur le tableau de bord prospectif permet aux différents managers de l'entreprise d'avoir un cadre cohérent de travail au sein de l'entreprise. Il fournit tous les indicateurs nécessaires pour mieux maîtriser la stratégie de l'entité.

Pour MIKITA Patrick & al (2002: 180) : le tableau de bord prospectif est un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers de pilotage, élaboré périodiquement pour un responsable et centré sur les facteurs clé de sa gestion.

Pour IRIBARNE Patrick (2003: 69); les facteurs clé de succès ce sont des facteurs dont la maîtrise assure la compétitivité de l'organisation dans un secteur d'activité donné. Ce sont généralement des critères de performance externe (orientés client).

Le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecare est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à améliorer le changement au sein de l'entreprise par l'introduction d'indicateurs financiers et non financiers (Chapello et Delmond ,1994. 50). Ils présentent le tableau de bord comme étant un ensemble de données économiques, sociales, commerciales, coordonnées par le contrôle de gestion. Il devrait avoir une dimension pédagogique et inciter à prendre des décisions.

Ainsi la notion de Tableau de Bord prospectif (TBP) a fait l'objet d'étude par plusieurs auteurs. Chacun ayant abordé à sa manière. Cependant nous pouvons retenir que le tableau de bord prospectif est outil de gestion constitué d'un ensemble indicateurs financiers ; non financiers et d'informations essentielles présentées de façon synthétique destinées au pilotage de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs prévus. Il serait donc nécessaire de s'intéresser à l'intérêt du tableau de bord prospectif dans le processus de pilotage de l'entreprise.

1.2. Le rôle du tableau de bord prospectif

L'entreprise représente une équipe qui se dirige vers un but. Elle est, en fait, constituée de multiples équipe qui s'emboitent ; chacune ayant une mission, des moyens et un objectif. Le tableau de bord prospectif joue un rôle décisif dans la qualité du pilotage de chaque fonction et dans sa cohérence avec l'ensemble de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif, comme tout outil élaboré par l'homme comporte des avantages et des inconvénients.

1.2.1. Avantages du BSC

Pour Carla MENDOZA & al, (2009 : 107) le BSC permet de :

- ✓ faire le 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 ;
- ✓ communiquer entre les dirigeants ;
- ✓ Et enfin lier la rémunération à la performance.

Il est donc temps de nous défaire de l'idée selon laquelle le tableau de bord prospectif ne serait qu'un simple outil de contrôle c'est un outil qui occupe une place très importante dans la gestion de l'entreprise qui va au delà de son fonction de contrôle. Mais il faut noter aussi que le tableau bord prospectif comporte quelques limitent.

Pour Michel LEROY (2008 :36), la mission globale d'un système de tableau de bord prospectif consiste à doter une organisation d'un système d'information permettant à chaque responsable d'une unité de gestion (division, département, usine, service, agence) :

- ✓ De disposer des indicateurs synthétiques pour comparer ses performances réelles à ses objectif ;
- ✓ De rendre compte de son pilotage au niveau supérieur (reporting).

Selon lui le tableau de bord prospectif est un instrument qui contribue à maîtriser l'information en vue de faire progresser la culture de gestion et la performance dans une organisation.

Il est rejoint plus loin par Caroline SELMER (2004 : 48) , qui souligne que le tableau de bord prospectif permet d'appréhender une information plus opérationnelle que comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extra-comptables et notamment des éléments quantitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse aux clients ou de traitement d'un dossier). Selon elle, le tableau de bord doit contenir des indicateurs d'efficacité et de l'efficience afin d'améliorer la performance. Cette notion de performance qui est associé au tableau de bord prospectif, est aussi illustrée par d'autres auteurs comme, Armand DAYAN et al. Ce dernier dans le manuel de gestion volume 1 (2004, 875), stipule que l'utilisation du tableau de bord prospectif est apparu afin de répondre aux insuffisances des outils comptables et budgétaires dans le cadre du management de l'entreprise et de la performance.

ALAIN Fernandez (2008, 14) montre que le tableau de bord prospectif réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion :

Réduire l'incertitude : le tableau de bord prospectif offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

Stabiliser l'information : l'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

Contribuer à une meilleure maîtrise du risque : toute décision est une prise de risques. Avec le tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable et structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Faciliter la communication : le tableau de bord prospectif est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référence commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

Dynamiser la réflexion : le tableau de bord prospectif ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggère des éléments de réflexion.

En résumé nous pouvons retenir trois (3) caractéristiques essentielles du tableau de bord prospectif :

- ✓ Le contrôle : par rapport au référentiel (objectifs, normes, budgets), le tableau de bord prospectif permet de mesurer le degré d'attente des objectifs afin de mesurer la performance.

- ✓ L'aide à la décision : par les informations fournies, le tableau de bord prospectif doit alerter le responsable sur les dysfonctionnements, servir au diagnostic et permettre de s'orienter vers l'action ;
- ✓ Le dialogue : le tableau de bord prospectif assure la communication au sein de l'entreprise entre les opérationnels et la hiérarchie et avec son environnement ; car le tableau de bord doit être un outil ouvert et évolutif.

Nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité. Le tableau de bord joue un rôle très important dans le pilotage de la performance. C'est un outil de gestion regroupant à plusieurs objectifs ; il fournit des informations aux différents responsables d'une entreprise et non seulement à la direction générale en vue d'une prise de décision optimale ; il donne à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ; enfin il constitue un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

1.2.2. Les limites du tableau de bord prospectif

Dans la réalité actuelle des entreprises plusieurs insuffisances apparaissent dans leur TB à savoir :

Pour Philippe LORINO (2000 ; 19), le BSC ne prend pas en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage.

Pour Hélène LONING & al (2003 : 162) : C'est un outil assez centralisé. Il est l'apanage de la direction générale ou des grandes entreprises et n'est pas facilement déplorable au sein de chaque centre de responsabilité comme l'est le tableau de bord à la « française » (tableau de bord financier).

Le lien de causalité entre les différents axes du modèle a pour risque d'accorder la primauté aux indicateurs financiers.

En outre, le modèle ne tient pas compte de certaines dimensions stratégiques comme les fournisseurs.

Dans la réalité actuelle des entreprises plusieurs insuffisances apparaissent dans leur TB à savoir :

- ✓ Il n'y a pas de TBP adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un TB unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité.
- ✓ Le TBP est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- ✓ L'objectif du TBP reste trop souvent celui du contrôle sans une aide au changement ou aux améliorations.
- ✓ La périodicité du TBP est souvent la même pour tous les services alors qu'elle peut apparaître inadaptée pour certains métiers.
- ✓ La conception des TBP est trop peu souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée loin du terrain.
- ✓ Les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.
- ✓ Les TBP sont conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking).

Les TBP ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs, ne favorisant pas la gestion transversale.

Les indicateurs ne sont pas remis en cause et le manque de recul sur une longue période conduit à une gestion routinière.

Comme nous avons pu le constater le tableau de bord prospectifs bien qu'il comporte certains avantages fait l'objet de plusieurs limites.

Le tableau de bord prospectif ou le BSC proposer en 2008, par Robert Kaplan et David Norton , est un tableau de bord multidimensionnel qui viendrait compléter les mesures classiques de mesure de la performance financière par des mesures de performance non financières, portant les objectifs stratégiques sur les finances, les clients le processus internes de gestion, et l'apprentissage organisationnel.

Le tableau de bord prospectif ou BSC est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

1.3. Les principales fonctions du BSC

« Le tableau de bord est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie pas de l'élaborer » (Kaplan & Norton, 2008).

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

La stratégie pour (Michel PORTER : 2007) vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. Il est rejoint plus loin par Jean-Pierre DETRIE: (2002; 09) « élaborer la stratégie c'est définir les domaines et allouer des ressources de façon à faire ce qu'elle s'y développe.

Le tableau de bord prospectif en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie à pour objectif comme le mentionne Kaplan et Norton de remplir trois (3) fonctions :

- ✓ Communiquer la stratégie ;
- ✓ Aligner les actions aux objectifs stratégiques ;
- ✓ Mesurer la performance.

Communiquer la stratégie

Déployer la stratégie est du ressort de la direction générale. Dans un marché changeant et très concurrentiel, la suivie de l'entreprise dépend de la rapidité du processus d'alignement de la structure sur la stratégie et donc de la communication et l'appropriation de la stratégie par l'ensemble de l'organisation.

Ainsi l'examen et la discussion périodique des éléments du TBP permettent de mettre constamment l'accent sur les facteurs clés de succès d'une organisation et par conséquent de clairement souligner les options stratégiques à suivre.

Le TBP permet ainsi d'orienter rapidement les actions d'une entreprise afin de tirer parti au mieux des opportunités et de contrecarrer certaines menaces. Il contribue de ce fait à rendre l'organisation d'avantage proactif que réactif car Balanced Scorecard fait appel à un langage opérationnel clair qui réduit les problèmes d'interprétations tant internes qu'externes.

On communique les objectifs et les indicateurs stratégiques du TBP dans l'entreprise par les panneaux d'information, le courriel électronique interne ou encore par le journal d'entreprise. Ainsi, tout le personnel est informé des objectifs qui doivent impérativement être atteints pour assurer la réussite de la stratégie. Lorsque les salariés connaissent les objectifs et les indicateurs clés, ils peuvent définir à leur niveau des objectifs allant dans le sens de la stratégie globale de leur unité.

Aligner les actions aux objectifs stratégiques

Communiquer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise ne suffit pas à son déploiement. Pour changer les comportements et faire en sorte que l'ensemble de l'organisation mette en œuvre les options stratégiques définies, il convient de se pencher sur les habitudes et les motivations.

Ainsi comment s'assurer que les actions opérationnelles et quotidiennes s'alignent sur les objectifs définis et les options stratégiques.

Pour cela il faut que les salariés adoptent des comportements qui vont dans le sens de la stratégie. Cela est très difficile à mettre en œuvre. En fait l'homme en tant qu'être rationnel va chercher à maximiser son utilité et lui demander de modifier son comportement suppose qu'il en retire des avantages personnels certains. Or, dans une économie où la loyauté employeurs /employés s'effrite, il est difficile de demander aux collaborateurs de non seulement faire leur travail, mais également de s'adapter constamment.

Malgré toutes ces difficultés, le système de management du TBP mise sur responsabilité des acteurs.

Les auteurs montrent aussi que le BSC permet de supprimer les comportements opportunistes et d'accroître le degré de responsabilisation. Avec le BSC, les unités de

gestion et les collaborateurs savent désormais ce que l'on attend d'eux et dans quelle mesure ils contribuent au processus de création de valeur.

Par une meilleure communication, ils savent également la direction qui suit l'organisation.

Ainsi le BSC laisse donc une place importante à l'homme et lui permet d'exploiter ses qualités. Ceci a pour effet de permettre un meilleur degré de responsabilité.

Mesurer la performance

Pour mesurer la performance il faut se poser les questions suivantes : QUOI ? QUI ? COMMENT ?

- ✓ La dimension « QUOI » porte sur le portefeuille de produits/ services : quel produit/ service faut-il commercialiser ? Sur quel produit / service faut-il mettre l'accent ? Quel produit faut-il abandonner ? A quel prix faut-il vendre ? Peut-on produire à ce coût ?
- ✓ La dimension « QUI » tente de mesurer la performance des différents marchés de l'entreprise, de ses différents segments de clientèle afin par exemple de mettre l'accent sur les créneaux les plus rentable ou sur ceux qui sont les plus prometteurs à moyen et long terme ;
- ✓ La dimension du « COMMENT » cherche à disséquer la performance des processus internes de création de valeur dans le but également d'opérer des choix : déterminer les processus à améliorer, à sous-traiter, à abandonner, à reconcevoir, répartir les activités entre les unités de gestion, déterminer le périmètre de responsabilité des unités de gestion et des collaborateurs.

Outre cette dimension de mesurer pour mieux gérer l'entreprise, mesurer la performance permet également de motiver les collaborateurs. Par essence, l'être humain aime les objectifs. La seule fixation de cibles à atteindre indépendamment de l'existence ou non d'un système de récompense ou de sanction suffit déjà à accroître la motivation des collaborateurs.

Dans ce contexte nous pouvons noter que le BSC est un élément central du système d'évaluation et de motivation et représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle.

En outre, ils sont rejoints par les auteurs Chevalier-Kuszla & al (2009: 248.) qui présentent cinq (5) principes directeurs du BSC qui sont :

1 – « Traduire la stratégie en termes opérationnels » : la stratégie est traduite en un ensemble d'objectifs stratégiques qui se déclinent dans les quatre perspectives du BSC et sont connectés entre eux par des liens de cause à effet. La carte stratégique représente cette articulation entre les objectifs.

2 – « Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie » : créer des synergies dans l'organisation tout en éliminant les problèmes de cloisonnement. La carte stratégique sert de support dans la création des synergies.

3 – « Faire de la stratégie l'affaire quotidienne de tous » : il s'agit de communiquer sur la stratégie et d'impliquer l'ensemble du personnel dans le but de renforcer l'appropriation de la stratégie par tous les salariés de l'organisation.

4 – « Faire de la stratégie un processus continu » : il s'agit de relier la stratégie au processus budgétaire et de bien distinguer le budget stratégique du budget opérationnel. Ce qui permet d'évaluer périodiquement la stratégie et d'ajuster sans cesse les plans d'actions au vue des performances réalisées.

5 – « Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants » : c'est un aspect essentiel dans la démarche de déploiement de la stratégie qui consiste à bien préparer et mobiliser le personnel pour qu'il adhère au projet.

Nous pouvons donc retenir que le TBP est conçu dans le but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie. Ceci passe dans un premier temps par une communication claire de ses éléments à l'ensemble du personnel.

Le déploiement d'une nouvelle stratégie suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent des adaptations substantielles de la structure. Pour encourager les collaborateurs à changer, des incitations doivent être mise en place.

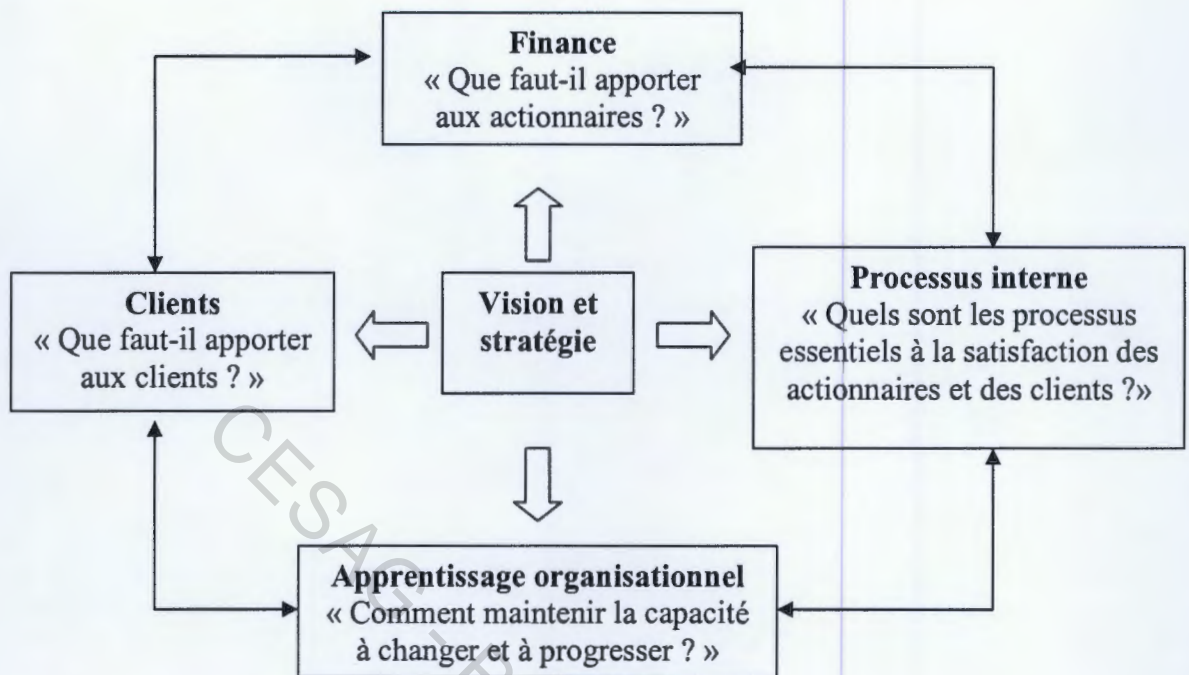
Le contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement ne sont pas possible sans une mesure de la performance et celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu.

1.4. Les différents axes du BSC

Pour Carla MENDOZA & al (2002,155) piloter une entreprise à l'aide des seuls indicateurs financiers n'est plus possible dans un l'environnement actuel des affaires. C'est ce constat irréfutable, certes que partent Kaplan et Norton (2003, 61) pour défendre une vision multidimensionnelle de la performance. Ils précisent que la démarche BSC propose d'élaborer la stratégie selon les quatre axes suivants :

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Les différents axes



Source : « le tableau de bord prospectif » R.S Kaplan et D.P. Norton, Editions d'organisation, 2008

L'objectif est, au travers de ces quartes perspectives de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future. Les quartes axes ne sont pas indépendants, mais visent à produire une vision articulée de la performance de l'entreprise.

➤ Axe financier

Kaplan et Norton (2008,61) affirment que L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs des autres axes dans le but d'expliquer la performance financière, c'est l'axe central du BSC. Il sert à s'assurer que l'application de la stratégie contribue à améliorer la rentabilité de l'entreprise. De plus ils suggèrent d'adapter les indicateurs financiers à la phase de vie du secteur où évolue l'entreprise (croissance, maintien, maturité). Il est rejoint par Françoise GIRAUD & al (2008, 97) qui considèrent que les indicateurs du résultat financiers traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance.

➤ **Axe clients**

L'axe client du BSC permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services. Ces cinq domaines sont liés entre eux à nouveau par des relations de cause à effet.

Les indicateurs retenus dans l'axe client comme le précisent Kaplan et Norton (2008,61) devraient permettre d'identifier les segments du marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner.

Pour Carla MENDOZA & al (2009,156) la construction de l'axe client vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs spécifiques aux marchés ciblés et aux clients. Cet axe regroupe des indicateurs généralement orientés sur l'évaluation de la satisfaction des clients, l'accroissement de la clientèle.

➤ **Axe processus interne**

Cet axe permet d'évaluer l'ensemble des processus interne permettant de répondre aux attentes des clients.

Selon Kaplan et Norton (2008,61) l'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus interne, et en particulier l'innovation, la production, et le service après-vente.

Le processus d'innovation devrait permettre de cerner le marché en identifiant les nouveaux besoins ou latents des clients.

Le processus après vente permettrait d'avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client.

Le processus production devrait tenir du coût, de la qualité, et l'efficacité du cycle de production des produits de l'entreprise.

Pour Carla MENDOZA & al (2009,158), cet axe concerne les processus clés pour lesquels l'organisation doit exceller afin d'attirer et de fidéliser les clients et d'assurer aux actionnaires le rendement financier optimal.

➤ **Axe apprentissage organisationnel**

Cet axe permet de mesurer le potentiel des employés, les capacités des systèmes d'information, la motivation et la responsabilisation des salariés.

Selon Kaplan et Norton (2008,61) cet axe concerne à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'informations. La satisfaction des salariés pourrait être obtenue en conduisant une enquête de satisfaction interne afin de piloter les orientations des compétences. La stratégie de motivation permettrait l'implication des équipes, et l'évaluation systématique des projets au travers d'indicateurs adaptés. Dans ce domaine ils font appel à la créativité des organisations pour pallier le manque actuel de mesure universellement reconnues.

Pour Carla MENDOZA & al (2009,159), Il s'agit de développer les compétences et les systèmes d'information de l'entreprise pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Il regroupe l'ensemble des méthodes et systèmes qui permettent de réaliser une capitalisation des expériences ou un apprentissage permanent.

1.5. La carte stratégique

La carte stratégique est un diagramme de type cause à effet qui décrit comment une entreprise crée de la valeur. Elle met en relation les différents objectifs se rattachant aux quatre axes stratégiques.

Ainsi tous les éléments sont interdépendants : on peut noter que les investissements dans le personnel permettent d'optimiser les processus internes qui conduisent à la satisfaction des clients qui à leur tour, contribuent à générer de la valeur financière pour les actionnaires.

Pour Carla MENDOZA &al (2009 :163), chacun de ces axes contiendrait un indicateur de résultat et de moyens engagés face aux résultats obtenus.

A l'issue de cette présentation de la méthode balanced scorecard, nous pouvons maintenant revenir sur la philosophie de cet outil.

Le BSC s'inscrit résolument dans une perspective stratégique ; il est avant tout l'outil du contrôleur de pour réfléchir à la vision long terme de la performance. Cette vision

stratégique, parfois quasi exclusivement financière dans l'environnement américaine, s'est enrichie de perspectives finance; client; processus interne et apprentissage organisationnel, ce qui opère un rééquilibre nécessaire.

Mais l'ambition du BSC est aussi de transformer en profondeur l'organisation et de favoriser l'adhésion de l'ensemble de ses membres à la vision stratégique; pour cela, il doit s'inscrire dans les procédures courantes de l'organisation, à travers des incitations stratégiques, des politiques de rémunérations.

En résumé nous pouvons retenir que l'objectif des auteurs est de faire du BSC un outil qui permet de rediriger en continu l'action opérationnelle, pour l'attente d'une performance à long terme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2: DEMARCHE DE CONCEPTION GENERALE BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Il existe plusieurs méthodes de conception de tableaux de bord prospectifs. Toutefois, quelque soit la démarche utilisé, l'élaboration d'un tableau de bord prospectif consiste à :

- ✓ Définir les facteurs clés de succès en fonction de la stratégie ;
- ✓ Retenir peu d'indicateurs, mais uniquement ceux qui sont indispensables.

2.1. Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif

Dans la carte de notre étude, nous examinerons les trois grandes démarches d'élaboration suivantes :

- ✓ La démarche selon Robert S. KAPLAN & David P. NORTON ;
- ✓ La démarche Gimsi selon Alain FERNANDEZ
- ✓ La démarche OVAR

Nous analyserons ces trois grandes méthodes afin de choisir la démarche de conception finale de notre tableau de bord prospectif.

2.1.1. La démarche selon Robert S .KAPLAN & David P. NORTON

La démarche d'élaboration du tableau de bord prospectif passe avant tout par la stratégie de l'entreprise.

La stratégie pour Alfred Chandler (2003), « consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Ainsi la stratégie peut être définie comme les voies et les moyens que l'entreprise utilise en vue de se donner les avantages pour atteindre ses objectifs.

Robert S .KAPLAN & David P. NORTON (2001,252), montre que la conception du tableau de bord doit être liée à la stratégie de l'entreprise « sans stratégie pas de tableau de bord » ce qui faciliterait le pilotage de la performance. « le balanced scorecard par nature indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques ».

Ils proposent donc leur "tableau de bord prospectif" comme un outil clé dans l'effort de mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Kaplan R. et Norton, 2001. La stratégie implique le mouvement d'une organisation de sa position actuelle à une position future souhaitable mais incertaine.

Le "Balanced Scorecard" permet d'agir avant d'avoir les résultats, et il définit un modèle d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la traduire sur le plan opérationnel.

Le "Balanced Scorecard" de Kaplan et Norton se compose d'une carte stratégique et d'un tableau de bord. La carte stratégique est l'expression des propositions stratégiques, elle détermine les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les indicateurs de la performance. Les éléments de mesure du BSC constituent dans cette carte une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise par le biais d'un ensemble d'objectifs opérationnels. Ceci va permettre de clarifier les perspectives à long terme des organisations grâce aux indicateurs financiers et opérationnels.

Le déroulement du projet Robert S. KAPLAN & David P. NORTON proprement dit commence par l'identification des principales orientations stratégiques de l'entreprise. Ce qui permettrait de sélectionner les indicateurs selon quatre (4) axes du tableau de bord :

- ✓ L'axe financier où on retrouve les indicateurs de performances financières, il est orienté vers la mesure de la rentabilité,
- ✓ L'axe client qui représente des indicateurs qui évaluent la fidélité actuelle et future des clients, l'accroissement de la clientèle et l'accroissement de la rentabilité par client.
- ✓ L'axe processus qui identifie les processus internes clés de la réussite et explique comment la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel.
- ✓ Enfin L'axe de l'apprentissage organisationnel qui écrit le capital humain et les actifs immatériels nécessaires pour aboutir à la réalisation de la stratégie.

Anh H. (2001, 441) les rejoint plus loin en préconisant six (6) étapes pour l'élaboration du tableau de bord prospectif qui sont :

- ✓ Identification des buts stratégiques ;
- ✓ Choix des priorités stratégiques ;
- ✓ Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- ✓ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ Définition et choix des indicateurs stratégiques
- ✓ Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

Néanmoins comme le souligne Mendoza al, (2002, 166), « une difficulté peut survenir concernant la compréhension du balanced scorecard par l'ensemble des salariés » .

Nous pouvons retenir que le Balanced Scorecard permet d'appliquer sur le terrain la stratégie de l'entreprise. En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent aligner leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus opérationnels et la proposition de valeur faite au client.

Le BSC de Norton et Kaplan permet de lier des récompenses salariales à la mesure du rendement. Il donne des données quantitatives sur des objectifs qualitatifs tels que la qualité ; le service à la clientèle ; l'implication du personnel. (Graham A.K, 2001).

La démarche de Robert S .KAPLAN & David P. NORTON peut se présenter sous le tableau suivant :

Tableau 1: La démarche Robert S .KAPLAN & David P. NORTON

1. Identification des buts stratégiques
2. Choix des priorités stratégiques
3. Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis
4. Elaboration d'une carte stratégique consensuelle
5. Définition et choix des choix indicateurs stratégiques
6. Fixation des cibles pour chacun des indicateurs

Source : Robert S .KAPLAN & David P. NORTON (2008:38)

Après avoir vu la méthode américaine de Norton et Kaplan nous analyserons de la méthode GIMSI de Alain FERNANDEZ.

2.1.2 La démarche GIMSI de Alain FERNANDEZ

La démarche Gimsi de Alain FERNANDEZ (2008 ; 23) est une méthode de conception de tableau de bord prospectif qui incite l'entreprise à réfléchir en termes de stratégie et objectifs avant de passer à l'implantation d'un système d'aide à la décision et plus précisément d'assistance au pilotage par tableaux de bord. Les indicateurs du TBP doivent être structurés et choisis en fonction des objectifs de l'entreprise ; des contraintes de l'environnement et des motivations des hommes qui pilotent à chaque niveau opérationnel. Pour Alain FERNANDEZ le concepteur de la démarche doit éviter à tout prix, de réduire le TBP à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés.

L'objectif de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage. Les indicateurs du TBP désignent essentiellement le triplet « objectif- valeur- action ».

La démarche GIMSI de Alain FERNANDEZ (2008 : 125) est conçue essentiellement sur dix (10) étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Tableau 2 : La démarche GIMSI de Alain FERNANDEZ

PHASES	ETAPES	
Identification	1	Environnement de l'entreprise
	2	Identification de l'entreprise
Conception	3	Définition des objectifs
	4	Construction du tableau de bord
	5	Choix des indicateurs
	6	La collecte d'informations
	7	Le système de tableau de bord
Mise en œuvre	8	Choix du progiciel
	9	Intégration et déploiement de la solution
Suivi permanent	10	L'audit du système

Source : Alain FERNANDEZ (2008 : 120)

2.1.3 La démarche OVAR

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC: Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan. (Michel FIOLE & al, (2004: 16).

Comme la méthode américaine de Norton et Kaplan elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins (Fiol, 2004 : 17) :

Piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables.

Elle s'appuie sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'informations pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

Elle a pour objectif de prendre en compte la vision de chaque strate de la hiérarchie" et non d'une vision autocratique du "management par objectif" du style Fordien (Bourguignon et al, 2001).

La démarche OVAR favorise la communication dans l'organisation sur deux principales questions « où allons- nous? » et « comment y allons-nous ? »

Pour Françoise GIRAUD& al, (2002 ,85), la démarche OVAR identifie trois étapes dans la construction du tableau de bord d'une entité ou d'une entreprise:

- ✓ La définition de la mission et les objectifs de performance de l'entreprise,
- ✓ L'identification des variables ou levier d'action,
- ✓ Et enfin la définition d'indicateurs reflétant à la fois les objectifs et les variables d'action.

Par conséquent, la méthode OVAR favorise une construction sur-mesure du tableau de bord.

La définition de la mission et les objectifs de performance de l'entreprise

Le tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour piloter la performance de l'activité.

La méthode OVAR permet de répondre à plusieurs objectifs :

- ✓ Donner à chacun les informations utiles afin de piloter la performance de son entité.
- ✓ Constituer un instrument de pilotage performant et réactif qui cible l'information le plus rapidement possible.

En outre il faut noter que, la définition des objectifs assignés au tableau de bord nécessite de porter un regard sur l'organisation au travers d'une analyse des activités. Cette dernière a pour objet de rendre compte, aussi fidèlement que possible, des activités telles qu'elles sont. Il convient, donc, de distinguer clairement d'une planification qui viserait à se projeter dans les activités telles qu'elles devraient être. Elle doit permettre l'identification des principaux facteurs de repérage des étapes-clés ou des points de critiques de la mise en œuvre des activités.

L'identification des variables ou levier d'action

Dans cette phase le tableau de bord va regrouper des indicateurs de résultats (mesure liée aux objectifs) et des indicateurs portant sur des variables d'actions, afin de capter la performance le plus en amont possible, et d'offrir une vision plus complète de la performance. C'est la raison pour laquelle il comprend des indicateurs financiers et non financiers.

Ainsi il s'agit sans doute de la phase la plus délicate dans la démarche OVAR de construction de tableau de bord prospectif. Il convient de ne pas confondre objectifs et variables d'action.

Le but est de définir les variables d'action essentielles que le responsable doit suivre de très près car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs. Ces variables constituent des déterminants essentiels de la réussite (ou de l'échec) des objectifs attribués à une entité.

La définition d'indicateurs reflétant à la fois les objectifs et les variables d'action.

Dans cette dernière phase de la méthode OVAR d'élaboration du tableau de bord, il s'agit de choisir des indicateurs les plus pertinents : quantitatifs et qualitatifs, indicateurs de résultat et d'action, l'objectif est de le confronter aux données disponibles.

Ainsi la définition des indicateurs ainsi que le choix des critères et indicateurs pertinents constituent le cœur du tableau de bord prospectif. Leur choix est déterminant quant à la fiabilité de l'outil de pilotage mis en place. Ils sont complémentaires et permettent de vérifier le degré d'atteinte d'un objectif, ou d'évaluer les changements intervenus dans un contexte.

Au terme de cette étude nous pouvons retenir que la méthode OVAR permet une meilleure visibilité dans la procédure d'élaboration d'un tableau de bord. Elle facilite la réaction des dirigeants sur la délégation de certains indicateurs. Elle permet de renforcer la précision du choix des indicateurs et réduit les effets pervers liés à ce choix. Elle permet de structurer le choix des indicateurs par un meilleur ciblage et une meilleure utilisation des informations.

La démarche OVAR peut se résumer dans le tableau suivant :

Tableau 3: La démarche OVAR

PHASES	ETAPES	
Grille objectifs / variables d'actions	1	Analyse stratégique au niveau DG
	2	Détermination des variables d'action de l'entreprise
	3	Test de cohérence: grille variables d'actions/ objectifs
Responsabilités	4	Analyse de la délégation: attribution des responsabilités
	5	Grille de niveau (N-1) discussion des objectifs
Indicateurs	6	Choix des indicateurs pertinents : indicateurs quantitatifs et qualitatifs, indicateurs de résultat et d'action
	7	Confrontation aux données disponibles
Mise en forme des tableaux de bord	8	Choix de la présentation avec les utilisateurs
	9	Test papier- tableur, réalisation de maquette
	10	Information

Source : Iöning & al. (2003 : 54)

Les différentes méthodes d'élaboration des tableaux de bord prospectifs doivent nécessairement coïncider avec la structure interne de l'entreprise (tant organisationnelle que hiérarchique) et former un ensemble cohérent (l'interdépendance des différents centres d'activité de l'entreprise induit celle des différents tableaux). Il ne peut donc exister de normalisation en matière de tableaux de bord, car chacun d'eux est adapté à la structure de l'entreprise concernée, à la nature de son activité, à son organisation interne, à ses objectifs et sa stratégie, etc. Bien plus, il doit être évolutif pour suivre les transformations de l'entreprise et de son environnement.

En effet ce modèle permettra de mettre en exergue tous les dimensions stratégiques de l'entreprise. C'est une démarche flexible conçue à partir de l'analyse des différentes méthodes de tableau de bord.

Pour BOUQUIN (2001, 22), que quelle que soit la démarche de construction choisie, la mise en place d'un système de construction d'un tableau de bord présente un intérêt évident. Pour cet auteur, l'élaboration d'un tableau de bord prospectif nécessite d'identifier les facteurs clés de succès et la mise en place des indicateurs de performance.

2.2. Les facteurs clés de succès

Pour Pierre VOYER (2009; 146). Les facteurs clés de succès sont des objectifs à atteindre. La réalisation du tableau de bord s'inscrit dans un projet. Il faudrait analyser la faisabilité du projet. Pour ceci il faudrait définir les facteurs clés de succès en se basant sur les principes suivantes :

- ✓ L'organisation doit être prête et suffisamment mature
 - ✓ Les systèmes de gestions et d'information doivent être suffisamment articulés
 - ✓ Les divers intervenants et utilisateurs doivent être murs
 - ✓ Les ressources humaines doivent être mises à la disposition des intéressés
- L'organisation doit être prête et suffisamment mature

Le projet de la mise en place du tableau de bord s'inscrit dans un projet, qu'il faut analyser sérieusement. La direction générale est le représentant légal de la société. C'est à elle de garantir la faisabilité du projet et détermine la période appropriée pour sa réalisation.

- Les systèmes de gestions et information doivent être suffisamment articulés

Une bonne articulation des systèmes de gestion et d'information est nécessaire pur la réalisation du projet de tableau de bord. Ainsi le système doit être axé sur les objectifs et facilité le suivi et le contrôle de ceux-ci. Le personnel doit avoir confiance envers les systèmes de gestion existant afin de percevoir le projet de tableau de bord comme était un outil pilotage de l'entreprise.

- Les divers intervenants et les utilisateurs doivent être murs

Le tableau bord est perçu par certains managers comme un outil destiné au contrôle sur leur activité. Ceci entraîne chez eux une réticence à l'élaboration du projet. Les managers doivent être sensibilisés sur le sens du tableau de bord afin qu'ils puissent manifester un intérêt positif à l'élaboration du projet. Ainsi cette perception positive leur permettra d'être plus impliqués d'avantage dans la réalisation du projet.

- Le projet de tableau de bord doit être une vision claire et partagée par tous

La réalisation du projet de tableau de bord nécessite que les éventuels utilisateurs soient sensibilisés et motivés. Ceci ouvre le chemin d'une collaboration positive et peut réduire les potentiels problèmes de compréhensions et de comportements dus à l'ignorance. Les utilisateurs doivent être bien informés. Ceci permettrait de fournir de bons indicateurs, de les interpréter correctement et de les maîtriser pour piloter l'entreprise.

- Les ressources doivent être mises à la disposition des intéressés

Pour Pierre VOYER (2009, 168), il faut distinguer trois (3) catégories de ressources nécessaires à la mise en œuvre du tableau de bord : les ressources informationnelles, les ressources financières et budgétaires et les ressources humaines.

1. Les ressources informationnelles

Les informations contenues dans le tableau de bord ont pour source le système d'information de l'entreprise. Ainsi un bon système d'information traduirait une bonne interprétation des indicateurs du tableau de bord. Pour ce fait l'entreprise devrait articuler le système d'information en effectuant une évaluation préliminaire technologique du tableau de bord.

2. Les ressources financières et budgétaires

Le Directeur Générale, devra voter un budget pour la réalisation du projet de tableau de bord. Ce budget devra tenir compte du coût de la formation des utilisateurs aux nouveaux outils informatiques que nécessite le tableau de bord et le cout de la mise en ouvre du tableau de bord auprès des utilisateurs.

3. Les ressources humaines

La réalisation du projet de tableau de bord nécessite une collaboration convergente d'un ensemble d'intervenants aux intérêts et approche variés. Ainsi l'équipe du projet doit être compétente en la matière. Les rôles et les pouvoirs de chaque intervenant doit être défini afin de ne pas perdre beaucoup de temps pour la mise en œuvre du projet.

Enfin comme nous avons pu le constater, Pierre VOYER nous à présenter quelques principes nécessaire pour la mise en place du projet de tableau de bord.

2.3. Choix des indicateurs

Pour Carla MENDOZA & al (2009 ; 62) : Le critère est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est dire qu'il doit apparaître le fait qu'un processus ou qu'une action soit jugée efficiente ou non.

L'indicateur est une information permettant la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure. Carla MENDOZA & al (2009 ; 62).

Les différents auteurs montrent aussi que l'indicateur alerte le décideur sur l'émergence d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester. A l'inverse, un indicateur de constat n'autorise qu'un traitement curatif du problème.

De plus les indicateurs retenus peuvent être modifiés en fonction des problèmes majeurs rencontrés par un service à un moment donné.

Les différents types d'indicateurs

Carla MENDOZA & al (2009 ; 65), proposent des typologies d'indicateurs. Selon ces auteurs les types d'indicateurs contribuent à clarifier les idées. Cependant, en aucun cas elles ne doivent se substituer à une démarche de réflexion fondée sur l'articulation « objectifs / variables d'action/ indicateurs » et adaptée aux spécificités de l'entreprise et du service pour lesquels le tableau de bord est construit.

Les classifications proposées distinguent :

- Les indicateurs de résultat ;
- Les indicateurs de moyens ;
- Les indicateurs d'avancement des plans d'action ;
- Les indicateurs d'environnement.

Les indicateurs de résultat : ils mesurent le niveau d'atteinte des objectifs ou bien encore le degré de maîtrise des variables d'action. Ils permettent d'établir un constat à posteriori et participent au contrôle des objectifs. En comparant la valeur prise par les indicateurs de résultat avec les objectifs, nous pouvons évaluer l'efficacité du service.

Exemple :

Quantités de produits vendus ;

Part de marché ;

Nombre de clients traités ;

Taux de produits défectueux ;

Nombre de pièces mises au rebut/nombre de pièce produites ;

Coût unitaire de production, etc.

Les indicateurs de moyens : ces indicateurs s'intéressent à la productivité et perspective de résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils permettent ainsi de suivre le niveau d'utilisation des moyens disponibles. Ces moyens correspondent en effet à des charges fixes dont l'absorption représente dès lors une obligation incontournable.

Exemple :

Heure de main-d'œuvre/ unités produites ;

Tonnes de matière première consommée/ unités produite ;

Heures de main-d'œuvre passées sur contrat/ heures de présence ;

Heures machines utilisées / heures machines disponibles.

Les indicateurs d'avancement des plans d'actions : ils servent de jalons à l'action et permettent de mesurer sa progression. Ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices, avant que le résultat soit consommé.

Exemple :

% de personnel formé aux méthodologies de travail en groupe et de résolution de problèmes ;

Nombre de propositions d'amélioration émises par les « groupes de qualité » ;

% d'actions correctives efficaces menées par les « groupes de qualité ».

Les indicateurs d'environnement : ils permettent au responsable d'une unité de disposer d'informations clés sur son environnement afin d'orienter correctement son action. Ces indicateurs apportent un éclairage sur des activités complémentaires.

Exemples :

Cours d'une matière première.

Il convient cependant de ne pas surcharger le tableau de bord avec des indicateurs sur lesquels le responsable n'a aucune prise directe, et de lui enlever ainsi une partie de son utilité pour la prise de décision.

Notons toutefois qu'une partie des indicateurs retenus s'appuient sur des données déjà disponibles dans le système d'information de l'entreprise ou peuvent être facilement construits. D'autres exigent, en revanche, la mise en place de nouveaux capteurs. Par exemple, afin de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle, il sera nécessaire d'administrer un questionnaire tous les six (6) mois.

La définition des indicateurs est une étape 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 voir entraîner des actions ayant l'effet inverse de celui attendu.

Pour YVES de RONGE & al (2006 : 231) les indicateurs retenues dans le tableau de bord doivent pouvoir être mesurés dans de brefs évolutions. La comparaison des indicateurs à des valeurs standard doit inciter les responsables à réagir rapidement.

Ils doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ Simple à comprendre et à mesurer ;
- ✓ Fiabilité de la mesure de l'indicateur ;
- ✓ Pertinence de l'indicateur retenu par rapport à l'objectif ou à la variable d'action que l'indicateur cherche à mesurer.

Les indicateurs doivent permettre à la direction de prendre des décisions pertinentes ou saisir une opportunité.

Tableau 4: Dictionnaire des indicateurs

Caractéristiques générale	<ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'indicateur • Nature de l'indicateur • Destinataire • Périodicité de mesure
Caractéristiques d'élaboration	<ul style="list-style-type: none"> • Modalité de calcul • Origine des données • Fréquences de calcul • Eléments d'analyse
Caractéristiques de représentation	<ul style="list-style-type: none"> • Type de représentation graphique • Symbole ou pictogramme utilisé • Codes couleurs associés • Indicateurs de tendance
Caractéristiques d'interprétation	<ul style="list-style-type: none"> • Mode de lecture • Question à poser • Causes possibles selon les constats • Pistes d'actions selon les tendances • Anomalies éventuelles

Sources : Daniel BOIX, Bernard FEMINIER (2004 ; 164)

En conclusion, nous pouvons affirmer que la mise en place d'un tableau de bord prospectif exige une logique. Les indicateurs choisis doivent être pertinents, simples à établir afin de faciliter l'analyse des données. Ils doivent contribuer à éclairer d'autant plus rapidement le décideur à moindre coût.

2.4. Synthèse des différentes méthodologies

Les trois démarches présentées ci-dessus, ont pour objectif principale la mise en place d'un outil pertinent d'aide à la décision. Nous pouvons constater que les méthodologies utilisées pour aboutir à cet objectif sont différentes. Chaque auteur ayant sa propre conception.

Cependant, quelle que soient la démarche utilisée, la mise en place d'un tableau de bord prospectif vise un seul objectif : le choix des indicateurs utilisés, pertinents et significatifs pour l'entreprise.

Il faut préciser que plusieurs autres auteurs ont développé des démarches permettant la mise en place du TBP. Notre travail n'a donc pas un caractère exhaustif. Nous 'avons tenu compte que de la démarche de quelques auteurs, ceci dans le but de permettre au lecteur de comprendre la démarche de mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Après avoir présenté les trois grands méthodes de présentation du tableau de bord prospectif, il est nécessaire de montrer notre démarche de conception. Cette démarche sera basée essentiellement basée sur la démarche américaine de Robert S. KAPLAN & David P. NORTON.

En effet ce modèle permet de mettre en exergue tous les dimensions stratégiques de l'entreprise. C'est une démarche flexible conçue à partir de l'analyse des différentes méthodes de tableau de bord prospectif.

Après avoir identifié les facteurs clés de succès de l'entreprise, nous pouvons suivre la démarche suivante.

Notre démarche peut se résumer comme suit :

- Formaliser la stratégie de l'entreprise et de détailler les moyens de mise en œuvre en traduisant la stratégie en objectifs opérationnels :

Pour Philippe LORINO (2001 ; 40) la notion d'objectif est fondamentale dans la mesure où tout le système de contrôle est basé sur sa formalisation. Un objectif est un but précis à atteindre dans un délai donné. La formalisation de la stratégie en objectif doit être claire, le résultat doit être mesurable et réaliste afin de ne pas être une condition de motivation.

Pour ceci nous allons à partir des entretiens avec la direction générale, définit les perspectives des axes financiers et clients. Par suite, nous allons nous basé sur les réponses des responsables des niveaux hiérarchiques, pour définir les perspectives processus et l'apprentissage opérationnel.

➤ Définir les initiatives stratégiques :

Pour Carla MENDOZA & al (2002 ; 167), celles –ci impliquent un grand nombre d'acteurs de l'entreprise et font une large part au pouvoir d'imagination et de proposition des opérationnels. Au travers des initiatives stratégiques, c'est le déploiement et l'appropriation de la stratégie dans toute l'organisation qui sont visés. Chaque responsable définit ses propres initiatives stratégiques dont la formulation comprend : le rappel d'objectifs clairement identifiés ; la mesure de ces objectifs ; la valeur cible à atteindre et le programme d'action associé.

Il s'agit ainsi à partir de la vision stratégique, de définir pour l'année en cours, la stratégie adoptée par la direction.

➤ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle

La carte stratégique permet de visualiser la stratégie. Elle illustre non seulement la coordination des éléments en vue de satisfaire les besoins des clients, mais aussi le lien entre les différents objectifs.

La carte stratégique présente les relations de cause à effet entre les objectifs opérationnels qui vont permettre l'atteinte des objectifs stratégiques.

Elle a pour but de recueillir un ensemble de données techniques par l'analyse documentaire, les entretiens avec les différents responsables de l'entreprise.

➤ Dédution des leviers d'actions essentielles

La définition des variables d'action va permettre la réalisation de l'objectif à atteindre et la mise en évidence des indicateurs. Ceci permet un meilleur contrôle de la qualité de l'action.

Les indicateurs doivent induire l'action. Cela signifie que qu'outre l'établissement de constats, les indicateurs permettent d'amplifier une action ou de saisir une opportunité.

Le choix des indicateurs clés :

Pour Carla MENDOZA & al. un indicateur est une mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu ou d'une variable de contexte.

Afin de permettre une bonne lecture du tableau de bord et donc un pilotage efficace, il est important de faire figurer un ensemble d'indicateurs reflétant à la fois les performances de l'entreprise.

Les indicateurs qui seront incorporer dans les tableaux de bord prospective s'efforceront de rendre compte du niveau d'atteindre des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'action. Sur chaque axes (financier ; client ; processus interne ; apprentissage et organisationnel) ; les indicateurs seront défini. Ceci pour faciliter les prises de décisions.

- Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

Un des objectif du tableau de bord est d'informé les décideurs d'éventuelles dérives de leurs plans d'actions .de ce fait le tableau de bord doit être parlant et dynamique. Les résultats doivent être comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- ✓ Les données passées
- ✓ Les normes externes
- ✓ Les valeurs-cibles

La mise en place du tableau de bord prospectif doit suivre une certaine logique afin de permettre aux décideurs de prendre rapidement des décisions opportunes et de saisir le plus vite possibles les opportunités. Elle doit impliquer tout le personnel de l'entreprise, et être adapter aux contextes changeant. Un manager ne doit pas utiliser un même tableau de bord prospectif jusqu'à sa retraite. Le tableau de bord doit évoluer avec les contraintes de l'environnement. Le directeur général de l'entreprise est le garant de ce projet.

CHAPITRE 3: APPROCHE METHODOLOGIQUE

Concevoir une méthodologie adaptée à l'environnement de notre entreprise est sans doute essentielle. Elle nous servira de guide pour la conduite de notre travail.

Après avoir présenter la démarche de conception d'un tableau de bord prospectif, avant de procéder à son application à l'entreprise MADOUA, il nous semble opportun de présenter notre modèle d'analyse.

3.1. Notre méthodologie

Dans le cadre de notre travail le modèle d'analyse adopté pour la construction de notre tableau de bord prospectif se présente en trois parties essentielles :

- ✓ Définition les objectifs en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes ;
- ✓ Analyse du système actuel ;
- ✓ Conception du BSC.

3.1.1. La stratégie de l'entreprise

Les différentes approches de tableau de bord prospectif s'efforcent de construire des modèles interne et externe destinés à aider les entreprises à évoluer et diagnostiquer leur performance. Cependant, il nous semble qu'une mise en œuvre réussie d'un tableau de bord prospectif nécessite un préalable, à savoir une connaissance des choix stratégiques de l'organisation. En effet, une appréhension des besoins et des objectifs des acteurs permet de mieux cerner les étapes nécessaires qui faciliteront la construction et l'énonciation des règles d'organisation d'un tel outil au sein de la firme.

De ce point de vue, la construction du tableau de bord prospectif proposé par BOUQUIN (2004, 20) présente un intérêt évident. Pour cet auteur l'élaboration d'un outil de gestion nécessite la détermination des objectifs et choix stratégiques de l'entreprise, à savoir les facteurs clés de succès et le style de management, de choisir les règles d'organisation qui permettront de gérer les dits facteurs clés de succès.

3.1.1.1. Le style de management

Force est de croire que la culture d'entreprise et le système de management déterminent largement la composition des groupes de projet. La démarche GIMSI (2006,168) préconise un management de type participatif fondé sur la délégation de l'autorité et du pouvoir. Sans délégation de pouvoir, la notion même de décision et donc de pilotage au niveau local devient obsolète.

3.1.1.2. Les objectifs de l'entreprise

Pour Philippe LORINO (2005 ; 30), la notion d'objectif 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 formalisation doit être claire et associée, si possible à une seule action. Le résultat doit être mesurable. Il doit être réaliste et réalisable afin de ne pas être un critère de démotivation. Ces derniers peuvent être tant qualificatifs que qualitatifs.

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique. A partir de ces objectifs globaux, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale. « Pour pouvoir être mesuré, l'objectif doit pouvoir s'exprimer en une unité. Les décideurs choisiront l'unité exprimant au mieux la mesure de l'objectif et garantissant un bon contrôle de la performance. cette unité sera utilisée par notre système de tableau de bord prospectif » (FERNANDEZ, Alain ; 2006 ; 195). Ces derniers peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs. Par exemple l'entreprise peut décider d'augmenter les ventes de 10% en une (1) année, ou améliorer la qualité de son produit.

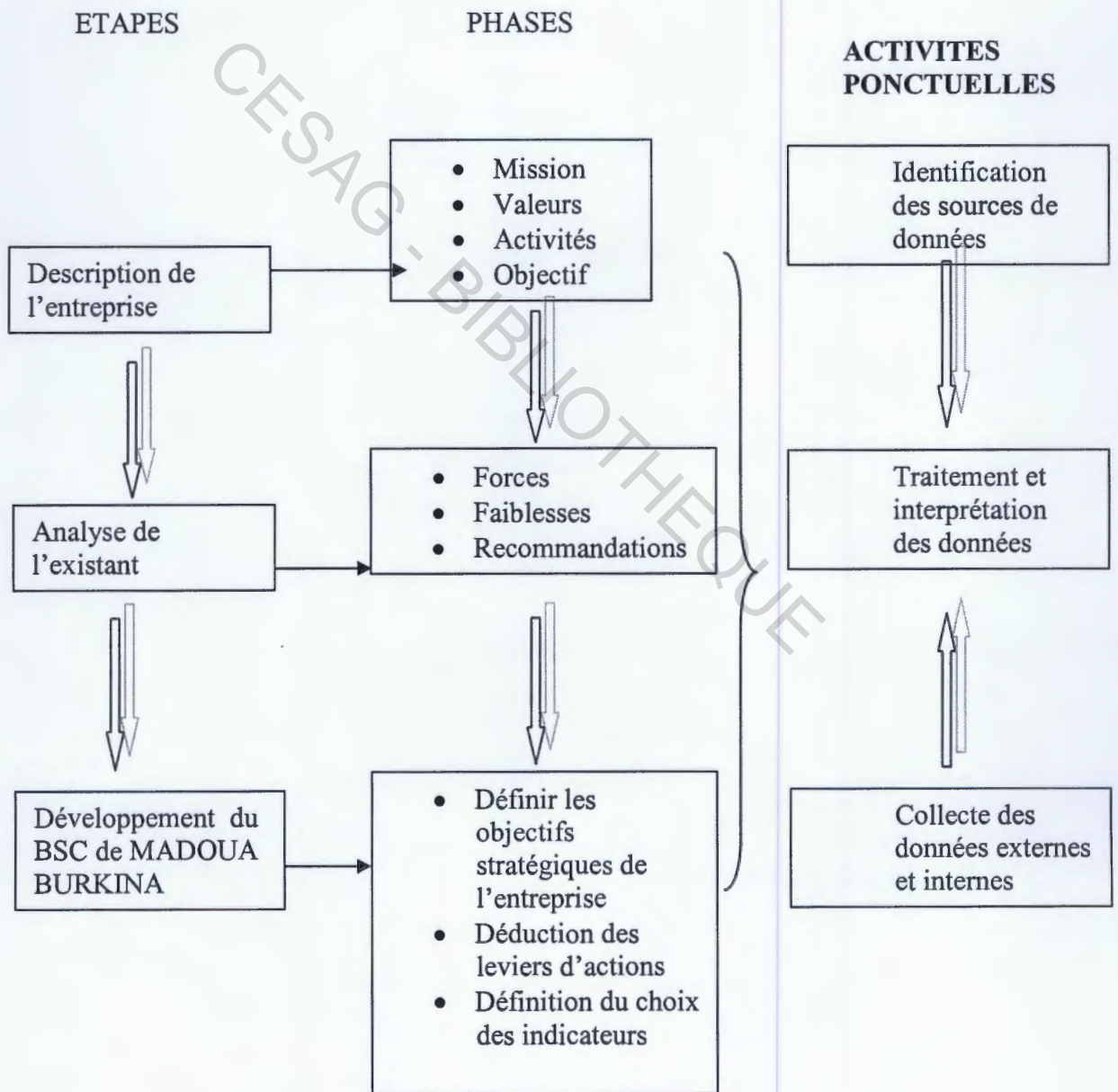
3.1.2. L'analyse du système actuel

Le contexte exigeant, auquel font face les dirigeants, les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, un suivi assidu des activités et des ressources et une meilleure évaluation des résultats. L'information traitée par l'organisation devra être surveillée, vérifiée à tout moment en fonction des objectifs afin d'améliorer au mieux la performance financière de l'entreprise. Le contrôleur de gestion s'efforcera de vérifier que le système actuel répond aux objectifs de l'entreprise et aux exigences de son environnement.

3.1.3. Conception du BSC

La conception du BSC de l'entreprise sera effectuée en fonction de ses objectifs stratégiques. Il sera question d'élaborer le tableau de bord prospectif du manager de la société. Ce tableau permettra à l'entité de suivre et d'anticiper les décisions stratégiques afin de répondre aux besoins de l'environnement.

Figure 2: Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2. Méthode de collecte des données

Lors de la description de notre démarche nous avons parlé des méthodes de collectes des données. Ainsi pour conduire au mieux notre mission nous avons retenu les différentes méthodes de collecte de données suivantes :

- ✓ L'entretien
- ✓ L'analyse documentaire
- ✓ L'observation physique
- ✓ Le questionnaire.

➤ L'entretien

L'entretien sera élaboré par nous même. Il est constitué de questions fermées. Il donnera la possibilité aux différents sujets de s'exprimer librement sur les différents thèmes qui seront abordés. Notre guide d'entretien sera adressé au manager général ainsi qu'a l'ensemble des salariés en vue de déterminer la vision de MADOUA. Il nous permettra d'appréhender les besoins et les attentes de l'entreprise pour une prise de décision optimale.

➤ L'analyse documentaire

L'étude des activités pourra se faire grâce à l'analyse de certains documents de l'entreprise. Les documents utilisés dans notre étude sont :

- ✓ Le manuel de procédure ;
- ✓ Le document qui retrace l'historique et la stratégie de l'entreprise.

➤ L'observation physique

L'observation constituera pour nous à étudier pendant un certain moment, les activités de MADOUA. Elle nous aidera à vérifier si les procédures et les activités décrites lors des entretiens sont conformes avec la réalité sur le terrain.

➤ Le questionnaire

Cette méthode de collecte de données primaires nous permet de poser oralement des questions à l'ensemble de personnel de l'entreprise. Une série de question relatives à la

mise en place du tableau de bord prospectif, seront abordées, afin d'apporter des éclaircissements susceptible d'améliorer le contenu de notre travail.

Pour conduire au mieux notre mission, il nous a fallu mise en pace une démarche répondant aux réalités de l'entreprise MADOUA. La démarche que nous venons de présenter tient compte de ces réalités.

Il nous appartient maintenant d'essayer de la mettre en pratique afin d'élaborer le tableau de bord prospectif de directeur général de MADOUA. Ainsi il nous serait possible de recourir à nouveau à une bibliographie pouvant nous faciliter certains choix des indicateurs qui nous permettra de piloter la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif a pour finalité de favoriser l'application des ressources de l'entreprise.

Celles-ci concernent, d'une part, les compétences du personnel, d'autre part, les nouvelles technologies de production et de l'information ainsi que les méthodes de gestion des flux et des processus, centrées explicitement sur le client.

Il permet également d'apprécier le degré de réalisation des objectifs par rapport aux perspectives de la société. De ce fait, le tableau de bord prospectif devient une nécessité pour la survie de l'entreprise et un levier de performance pour faire appliquer la stratégie. Il doit être considéré comme un outil à dimensions multiples. Grace au tableau de bord prospectif, chaque gestionnaire rend compte de la réalisation de ses objectifs à celui avec lequel il les avait préalablement négociés. En outre Le tableau de bord prospectif permet d'avoir une vision permanente sur les activités de l'entreprise.

La construction d'un système d'indicateurs de pilotage ne constitue pas une opération facile. Elle exige une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de sa stratégie et de son organisation. La démarche qui sous-entend les tableaux de bord (la démarche française) et l'approche américaine du balanced scorecard nous semble devoir être considérées comme deux guides méthodologiques intéressants. Ils ne s'opposent pas mais se complètent et permettront aux managers qui les utiliserons d'enrichir et de structurer leur réflexion.

**DEUXIEME PARTIE:
L'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF DU MANAGER DE MADOUA
BURKINA**

Dans un environnement en perpétuel mutation, la mise en place d'un outil de gestion pertinente pour le suivi des activités de l'entreprise s'avère très important. Parmi ces outils, le tableau de bord prospectif est l'un des utilisés.

Cette deuxième partie qui est l'étape pratique de notre travail, sera essentiellement basée sur la conception proprement dite du tableau de bord prospectif. Nous commencerons par la présentation de MADOUA BURKINA. Puis nous ferons une analyse des données existantes. Et enfin le dernier chapitre sera consacré à la conception du tableau de bord prospectif du manager de MADOUA BURKINA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE MADOUA BURKINA

Ce chapitre présente la société MADOUA BURKINA. Cette présentation permettra au lecteur à mieux connaître l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre mission.

Il sera question ici de l'historique, mission, l'organisation des activités de MADOUA BURKINA et du contexte des travaux.

4.1. Présentation générale de l'entreprise

4.1.1. Historique

Crée en 2000, la société MADOUA BURKINA est autorisée à ouvrir et exploiter une fabrique de produits de beauté à base de beurre de karité. En 2002 elle décide de créer une filiale dénommée MADOUA BURKINA KARITE qui a pour activités, la commercialisation exclusive du beurre de Karité vers l'Europe, les Etats Unis.

Des sa création MADOUA a regroupé les départements suivants : la finance ; le service informatique ; les ressources humaines ; la communication et le marketing.

Mais en début 2003, la société décide de mettre en place une société dénommée MADOUA BANFORA de commercialisation des produits de grande consommation le riz ; le sucre ; l'huile.

L'activité principale de MABOUA reste la fabrication et la commercialisation du beurre de karité pour le Burkina en priorité, l'Afrique en second lieu et finalement pour le reste du monde.

Restructurée en 2005, MADOUA a pu assainir sa gestion ce qui a permis d'afficher un chiffre d'affaire de 20 milliards de franc CFA. Elle est passée d'une perte agrégée de 12 milliards en 2004 à un bénéfice de 10 milliards en 2002, malgré le poids significatif des frais financiers. En effet depuis quelques années, la société, fortement pénalisée par d'importants retard de paiement sur ces créances fait appel à des concours bancaires exceptionnels pour couvrir le préfinancement des stocks de campagne et le crédit dénoué.

Actuellement les résultats de MADOUA ne sont pas à la hauteur des espérances des décideurs. Cette situation pourrait s'expliquer par la perte de négoce, des pertes de marché,

des frais financiers exorbitants et peut-être dans une moindre mesure par des frais de personnel élevés.

Face à cela, la direction a bien compris qu'il s'avère nécessaire, pour trouver une solution durable, d'introduire de nouvelles méthodes de pilotage tels que le tableau de bord prospectif pour tenter d'anticiper et de maîtriser l'ensemble des facteurs concourant à la performance de MADOUA.

4.1.2. Statut juridique de MADOUA BURKINA

La société MADOUA BURKINA est une société anonyme (SA) avec conseil d'administration. Son capital actuel est de 10 000 000 CFA. Elle a son siège sociale à : BP 202 BANFORA

4.1.3. Les missions de MADOUA BURKINA

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mission principale de MADOUA BURKINA est la fabrication et la commercialisation des produits de beauté à base de beurres de karité pour les consommateurs burkinabé, l'Afrique et le reste du monde. Par ailleurs, elle commercialise les produits de grande consommation: riz; sucre; huile au Burkina et en Afrique de l'ouest.

4.1.4. Les ressources humaines de MADOUA BURKINA

Les ressources humaines de MADOUA BURKINA peuvent se subdiviser en deux (2) catégories de salariés : les permanents et les non permanents.

➤ Le personnel permanent :

Le personnel permanent est engagé par l'entreprise pour un contrat à durée indéterminée. Il s'occupe des principales tâches de l'entreprise et veille au respect des règles et fonctionnement de celle-ci.

➤ Le personnel non permanent :

Le personnel non permanent est constitué essentiellement des journaliers, des contractuels, et des stagiaires.

En outre, MADOUA, au service de la clientèle, est animée par une équipe de jeunes cadres compétent, avec un personnel d'encadrement consciencieux et entreprenant, relayé par des agents d'exécution dévouée et disponible. Cette jeune équipe à une maîtrise parfaite du marché et privilégie avant tout, la satisfaction des clients nationaux et étrangers.

La philosophie de l'entreprise se fonde sur un credo dans la gestion des affaires : « nous existons, nous ne pouvons que grandir. Qui nous suit,, grandit avec nous : notamment en matière de gestion des ressources humaines ».

A MADOUA BURKINA l'esprit d'équipe s'impose comme culture de l'entreprise, dans son organisation et sa gestion quotidienne. La formation et le recyclage permanent du personnel assurent une bonne productivité et un dynamisme de l'équipe. L'entreprise crée de la richesse pour se développer et partager, d'où la dimension sociale et citoyenne de MADOUA qui participe de façon noble au développement burkinabé.

4.1.5. Organisation de l'entreprise

L'organisation de MADOUA BURKINA repose sur les principes suivants : la séparation des fonctions et des tâches. Dans cette organisation, chaque responsable doit assumer son rôle qui principalement : prévoir, organiser, commander, contrôler dans le cadre d'un ensemble coordonné. Le Directeur Générale est le représentant légal de la société. Il rend compte directement au Président du Conseil d'Administration.

L'organigramme de l'entreprise comprend : (il ne s'agit pas ici de décrire les détails de l'organigramme de MADOUA BURKINA, mais de cerner en gros, sa structure organisationnelle) L'organigramme est présenté en annexe .

L'organigramme de l'entreprise comprend :

- ✓ Le Directeur Générale ;
- ✓ La direction administrative et financière et ses services rattachés ;
- ✓ Le contrôleur de gestion (actuellement à la retraite)
- ✓ La direction des ressources humaines ;
- ✓ La direction commerciale et marketing et ses services rattachés ;
- ✓ Le directeur informatique ;
- ✓ Le directeur des opérations et achats

➤ La direction Financière

Le DAF de la société s'occupe de différentes activités les plus importants sont les suivantes :

Le calcul des résultats financiers ;

Le calcul du chiffre d'affaires ;

Le suivi et l'exécution du budget.

➤ La Direction des Ressources Humaines

Les activités des ressources sont essentiellement les suivantes :

- ✓ L'analyse et la gestion des compétences ;
- ✓ Le recrutement et la formation du personnel ;
- ✓ La gestion des affaires sociales.

➤ La Direction Marketing et Commerciale

La direction marketing et commerciale se charge des activités suivants :

- ✓ La disponibilité du produit ;
- ✓ La communication à l'interne dans l'entreprise ;
- ✓ La communication à l'externe de l'entreprise.

➤ -La Direction informatique

Il se charge de la maintenance du réseau et des appareils informatiques. Ses principales activités sont :

- ✓ La disponibilité des outils informatiques ;
- ✓ L'entretien du réseau.

➤ La Direction des Operations et Achats

Cette direction s'occupe principalement de la gestion des approvisionnements et de réapprovisionnement de stock. Les différentes activités sont :

- ✓ Exécution des commandes ;
- ✓ Condition tarifaires ;
- ✓ La gestion des stocks.

4.1.6. Présentation du beurre de Karité

Le karité est un arbre atteignant 10 à 15 mètre de haut avec une cime puissamment branchue et ramifié. Le port est généralement variable, il peut être boule, en ballais, en parasol ou en fuseau. Les rameaux sont de deux sortes sur les arbres adultes. Les unes sont florifères parfois stériles portant des feuilles qu'à l'extrémité. Les autres sont grêlent avec des cicatrices foliaires espacées.

Au niveau des sujets jeunes l'écorce est presque lisse faiblement fendillée longitudinalement. Quant aux sujets adultes l'écorce du tronc et des grosses branches est particulièrement épaisse et profondément crevassée en plaques rectangulaires. L'arbre contient du latex dans les tiges, les feuilles, les fruits verts etc. Les feuilles sont simples, entières, allongées à bord du limbe peu ondulé. Le limbe est large de 4 à 6 cm, long de 15 à 25 cm. Le pétiole à 3 à 8 cm Le pédoncule 4 à 5 cm selon les variétés. Les fruits sont des baies subglobuleuses ou ovoïde donnent une taille moyenne de, 4 à 6 cm de long, 4 à 5 cm de diamètre et l'épaisseur de la pulpe est de 4 à 8 mm la coque est d'environ 1 mm d'épaisseur. Le péricarpe est charnu et comestible sa proportion dans le fruit est de 35% à 75% suivant les sujets avec une moyenne de 5,5%. Les fruits contiennent généralement une noix (96% des fruits ont une noix).

1. Reproduction et croissance du karité

On distingue deux types de fleurs, les fleurs hermaphrodites et les fleurs de fonctionnement. La floraison se fait généralement sur les arbres défeuillés de décembre à avril suivant les régions. Les premières floraisons commencent quand le sujet a entre 15 et 20 ans. Les inflorescences groupées aux extrémités des rameaux sont des fausses ombelles. C'est essentiellement les abeilles qui assurent la pollinisation). L'intervalle de temps entre la floraison et la maturité des fruits est de 100 à 150 jours mais peut atteindre 175 jours. On

distingue quatre types de fruits d'après leur forme : arrondi, oblongue, en poire renversée et fusiforme. La production moyenne par pied de fruit frais est comprise entre 15 à 20 kg . Certains sujets produisent deux fois par an (variété poisson)

La croissance du karité est très lente. Les premières fleurs (stériles) apparaissent au plutôt sur les plantes de 15 à 20 ans d'âges. A 50 ans il serait encore peu productif. C'est de 80 à 100 ans qu'il donnerait de bonne récolte de fruits. La durée de vie peut atteindre 200 à 300 ans. Au-delà de 100 ans, seule la croissance en diamètre se poursuit. A 200 ans l'arbre aurait 2,7 m de circonférence et 12 à 14 m de haut.

2. Les stations édaphiques de prédilection

Peu exigeant le karité affectionne les sols sablo argileux ou sablo limoneux mais peu pousser sur des types de sols très variés (station pierreuse ou latéritique). Par contre, il évite les terrains inondés régulièrement, les sols argileux humides et lourds ou les cours d'eaux . Le karité aime la lumière et une station dégagé et aérée .

MADOUA BURKINA a connu tous au long de son existence certaines mutations. Les manager décider de réorganiser l'entreprise incite sur la mise en œuvre de nouvel outils de pilotage afin d'être mieux éclairer sur les objectifs de l'entreprise.

C'est une des sociétés à faire promouvoir le beure de karité au BURKINA FASO. Son ambition de plus en plus grandissante fait d'elle une entreprise respectueuse du peuple burkinabé.

CHAPITRE 5: ANALYSE DU SYSTEME ACTUELLE

INTRODUCTION

La décision de mise en place du tableau de bord provient du manager en vue de suivre les activités de l'entreprise.

Notre mission était d'abord d'analyser le tableau de bord existant avant toute tentative d'élaboration d'un nouveau tableau de bord prospectif du manager générale. Cette analyse nous permet de déterminer les prévoir les indicateurs à mettre en place et de voir les éventuels disfonctionnements du système et d'en tirer des conclusions pertinentes, indispensables à notre mission.

5.1. Description du tableau de bord existant

Nous avons pu constater que la DAF, à mis en place divers tableaux de bord permettant d'avoir des renseignements sur les activités de MADOUA.

En effet, les informations contenues dans ces tableaux sont traitées par le DAF, qui ensuite, les fait remonter à la Direction Générale.

Ces données sont représentées sous forme de tableaux sur fichier Excel. C'est un tableau à plusieurs colonnes dans lesquelles figurent les différentes activités réparties par direction de l'entreprise. Les lignes de ce tableau correspondent au mois constituant l'année en cours.

Ce tableau permet de comparer les prévisions par rapport aux réelles.

5.2. Analyse des résultats

L'analyse de ce tableau nous a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de celui-ci. Nous allons maintenant analyser ces résultats. Nous commencerons par analyser les forces dégagées et nous terminerons par les faiblesses.

5.2.1. Analyse des forces

Les sources d'information du tableau de bord est clairement identifier et appropriés à chaque direction. Les informations contenues dans le tableau sont riches et fiables car elles sont confirmées par le directeur général.

Le tableau permet une comparaison des consommations réelles de beurre de karité par rapport à la production prévue afin de dégager les écarts. Les écarts sont signalés en couleur cela facilite une meilleure lisibilité du tableau.

En outre il permet une communication entre les différents responsables de l'entreprise. Car le DAF alerte rapidement chaque responsable de direction en cas d'écart significatif ou non signification constater dans son domaine d'activité. Ce dernier devra rendre comptes par écrit au DAF qui fera le point ensuite à la direction générale. Le contrôle des activités est effectué tous les fins de mois.

Enfin le tableau a une bonne qualité de présentation visuelle. Il permet de comprendre rapidement les données contenues. La représentation permet de différencier les réelles et les prévisions.

5.2.2. Analyse des faiblesses

Dans ce tableau les informations ne sont illustrées sous forme d'indicateurs ceci ne permet pas un suivi rigoureux des activités. Un tableau sans indicateurs n'est pas un outil d'aide à la gestion pertinent. Les écarts significatifs pour chaque direction ne sont pas corrigés en temps. Il n'existe pas de lien explicite avec la stratégie de l'entreprise. La direction n'arrive pas à maîtriser les décisions prise en fonction des objectifs pour chaque responsable.

5.3. Recommandations

Nous proposerons un ensemble d'améliorations à apporter au tableau en place afin de faciliter la conception du tableau de bord prospectif.

Face à la concurrence le manager doit se fixer des objectifs à atteindre afin de progresser rapidement. La base de la performance est l'action, il faut savoir saisir les opportunités le plus rapidement.

Le tableau de bord prospectif que nous allons proposer va contenir des indicateurs permettant de mesurer l'activité de chaque centre de responsabilité; de prendre des décisions pertinentes; d'éclairer la stratégie. Ces indicateurs seront repartis en fonctions des quatre (4) axes: financier ; client ; processus interne; apprentissage organisationnel.

Les flux d'informations seront identifiés entre les tableaux et le système opérants qui permettrons d'alimenter les indicateurs.

Le tableau sera présenté à chaque responsable qui devra le remplir avec ces collaborateurs et envoyer au contrôleur de gestion chaque fin de mois. Le contrôleur de gestion présentera les tableaux regroupant peu de mesures, des valeurs cibles, des leviers d'action pertinents pour tous les responsables de l'entreprise.

L'analyse du système actuelles nous à permit de cerner les dysfonctionnements éventuelles de l'entreprise. Il est donc urgent de mettre en place un nouvel outil pour mieux piloter l'entreprise.

CHAPITRE 6: MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU MANAGER DE MADOUA

Dans ce chapitre il sera question maintenant de mise en place le tableau de bord prospectif pour le manager de MADOUA BURKINA. De part l'analyse des résultats obtenus à l'aides des outils de collectes de donnés, nous proposerons un nouveau tableau de bord prospectif au manager général de MADOUA BURKINA.

6.1. Les raisons de la conception d'un tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif de Robert S. Kaplan et David P.Norton, a un aspect multidimensionnel. En fait le contexte exigeant auquel font face les managers, aujourd'hui, les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources, à une meilleure évaluation des résultats et à une reddition de compte précise.

La complexité croissante des champs et des domaines d'intervention, les contextes mouvants et fortement évolutifs auxquels ont confrontés les services, impliquent de redonner au tableau de bord une dimension plus large, afin d'en faire un véritable outil d'aide à la décision.

Le tableau de bord prospectif constitue une excellente réponse informationnelle à ces exigences, d'abord en regroupant de façon cohérente et évocatrice l'ensemble des indicateurs de performance et ensuite en utilisant les plus récentes technologies de l'information pour produire rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les manager peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être avertis des situations anormales, localiser les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause.

Il s'agit d'aller au delà d'une logique de contrôle, pour bâtir un dispositif aux services des enjeux de l'organisation, tourné vers la maîtrise de l'action et de l'anticipation, afin d'appréhender les évolutions en cours, au travers d'informations sélectives et appropriées.

Enfin, l'élaboration du tableau de bord prospectif permet de :

- ✓ Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs (fonction des quatre axes) ;

- ✓ Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensembles ;
- ✓ Planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques : la comparaison des niveaux de performance attendus et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler ;
- ✓ Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : l'accent est mis sur la notion stratégique de bouclage du système. Dans un premier temps, s'assurer que la stratégie a été exécuter comme prévue et, dans un second temps, réexaminer les hypothèses afin de s'assurer que la théorie initiale reste pertinente au regard des réalisations, des observations et de l'expérience acquise par la structure.

Le manager de MADOUA ne doit plus se contenter de contrôler les données financières, il doit pouvoir piloter la performance de son entreprise et il a besoin de nouveaux outils. En fait, pour résumer le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers. L'attente du manager de MADOUA est de pouvoir prendre des décisions le plus rapidement possibles.

6.2. Prise de connaissance générale de l'entreprise

La prise de connaissance générale de l'entreprise, est une étape très importante à mener au cours de notre mission. On ne peut entreprendre l'élaboration du tableau de bord prospectif du manger sans auparavant connaître la stratégie de gestion de l'entreprise.

Cette prise de connaissance débutera par l'identification des facteurs clés de succès selon Pierre VOYER, puis se terminera l'analyse de la stratégie de MADOUA. Cette analyse impliquera tout le personnel de l'entreprise. Il nous permettra de savoir si toutes les conditions sont réunies pour permettre le succès de notre mission.

6.3. Les facteurs clés de succès

Nous analyserons les facteurs clés de succès en nous inspirant des études de Pierre VOYER. Ainsi :

- L'organisation doit être prête et suffisamment mature

Le projet de mise en place du tableau de bord est l'œuvre du contrôleur de gestion qui désire avoir un nouvel outil répondant au mieux à ses attentes. Dans notre cas l'organisation est l'ensemble de l'entreprise. En occurrence le directeur générale. Les différents entretiens que nous avons mené avec lui, nous montre que le projet a été longuement réfléchi. Le service est prêt à mener ce projet à terme et dans de bonnes conditions.

- Les systèmes de gestions et d'information doivent être suffisamment articulés

Dans l'entreprise chaque responsable dispose de sa propre base de données d'informations. L'échange d'information au sein de l'entreprise est facilité par l'accès à l'intranet et ce fait de façon conviviale.

Le système de gestion et d'information de MADOUA est articulé de manière à ce que les informations concernent la gestion de l'entreprise puissent être de qualité et disponibles rapidement.

- Les divers intervenants et utilisateurs doivent être murs

Les réalisations du projet nécessitent la consultation de certaines personnes travaillant au sein de MADOUA. Nous avons eu à effectuer le directeur général; le directeur financier ; le trésorier et son adjoint; le responsable marketing et communication et son adjoint. A la question à savoir s'ils avaient été informés sur le projet d'élaboration du tableau de bord, les intervenants ont montré par leurs réponses qu'ils venaient de l'être.

- Le projet de tableau de bord doit être une vision partagé par tous

Nous avons au cours de nos entretiens, essayer de rendre plus explicite la notion de tableau de bord et faire comprendre aux intervenants, l'objectif réel de notre mission. Le but recherché était de favoriser l'engouement des différents intervenants envers le projet.

Ce but a été totalement atteint.

- Les ressources humaines doivent être mises à la disposition des intéressés

Les ressources humaines disponibles, sont à la taille du projet et disposent de qualités techniques et théoriques pertinentes, pouvant permettre l'élaboration du tableau de bord.

Les facteurs clés de succès, axes de changements majeurs pour accéder à la vision stratégique de MADOUA BURKINA sont :

- ✓ Créer un nouvel entrepôt de stockage du beurre de karité
- ✓ Rentabiliser l'outil industriel lourd
- ✓ Diversifier les supports de diffusion de l'information (Internet, téléphonie mobile,...)

6.4. La stratégie de MADOUA

Cette dernière partie sera consacrée à la mise en œuvre du BSC adapté à la stratégie du MADOUA BURKINA

Nous établirons la carte stratégique puis nous proposerons un modèle de présentation de tableau de bord.

6.4.1. La formalisation de la stratégie de MADOUA BURKINA

Afin de construire le tableau de bord prospectif de MADOUA BURKINA, nous avons, à partir des entretiens avec le directeur générale, défini la vision stratégique de MADOUA BURKINA, ainsi que les orientations stratégiques. De plus nous avons pu cerner les perspectives des axes financiers et clients. Par suite, nous nous sommes basés sur les réponses des responsables des niveaux hiérarchiques suivants, pour définir les processus internes et l'apprentissage opérationnel.

➤ Vision stratégique

Depuis quelques années, MADOUA BURKINA est en situation de déficit. Il terminera l'année 2010 encore avec une perte d'exploitation. Face à cette situation la vision stratégique des dirigeants s'organise autour de plusieurs thèmes. Ceci afin de retrouver l'équilibre d'exploitation voire devenir rentable en dominant le marché national et sous régional.

➤ Orientations stratégiques

Pour aboutir à cette vision stratégique, MADOUA BURKINA oriente ses actions vers les axes de pérennisation suivants :

- ✓ fidéliser sa clientèle
- ✓ croissance du chiffre d'affaires par une augmentation de sa part de marché
- ✓ réduction des coûts

➤ Fidéliser sa clientèle

Ainsi la création d'une carte de fidélité pour tous ces clients a été envisagée. La priorité stratégique aujourd'hui est de satisfaire les besoins de la clientèle. La mise en place des cartes de fidélité permettra de communiquer directement au niveau mondial.

➤ -Croissance du chiffre d'affaires par une augmentation de sa part de marché

MADOUA BURKINA détient de très fortes parts de marché sur le segment de produits de beauté à base de beurre de karité dans tous les pays de la sous région où elle est présente. Or, sur les marchés matures, ceux des pays développés, la part relative du segment de produit de beauté à base de beurre de karité tend à décroître au profit du beurre de karité pur. Sur ces marchés, la stratégie de MADOUA est rentabilisé l'activité produits de beauté à base de beurre de karité afin de financer le développement du segment du beurre de karité par croissance externe.

➤ - réduction des coûts

Afin de réduire ses coûts de stockage, MADOUA BURKINA compte vendre ses produits de beautés sur commande. La création d'un site web est envisagée à cet effet. Néanmoins la société envisage de construire un entrepôt de stockage pour ses matières premières. En effet ces derniers sont apparaît uniquement pendant la période pluvieuse.

6.4.2. Identification des variables d'actions

Nous allons maintenant définir et commenter les différents objectifs stratégiques associés à chaque perspective. Ces objectifs seront répartis selon les axes BSC adaptés au cadre du MADOUA BURKINA

➤ – Axe financier

MADOUA BURKINA se doit de créer de la valeur pour son principal actionnaire le Crédit Mutuel.

Il est donc important que sa stratégie et sa gestion opérationnelle soient orientées de façon à ce qu'il puisse trouver aujourd'hui son équilibre.

Nous avons identifié quatre objectifs pour cet axe :

- Diversifier les sources de revenu

L'activité du MADOUA BURKIAN est principalement basée sur la fabrication de beurre de karité (65% du CA), ce qui n'est pas sans conséquence sur sa situation financière actuelle du fait des difficultés que rencontrent les agriculteurs pendant la saison pluvieuse aujourd'hui.

MADOUA BURKINA envisage donc une plus grande diversification de ses activités.

- Accroître le chiffre d'affaires

Les charges financières ont baissé de 3% entre 2008 et 2009. La même tendance se profile pour 2010 alors que les produits à base de beurre de karité pèsent respectivement 65% et 32% dans le chiffre d'affaires du MADOUA BURKINA.

Cependant, avec le nouvel entrepôt l'entreprise espère stopper cette baisse, voire accroître son chiffre d'affaires en 2011. Par ailleurs, de nouveaux immobiliers apporteraient un complément de chiffre d'affaires.

- Amortir mieux l'outil industriel

Les camions représentent une immobilisation lourde pour MADOUA BURKINA ; mais elles ne sont pas exploitées à leur juste valeur. Elles sont utilisées principalement pour transporter des marchandises uniquement à l'intérieur du Burkina. ils sont exploités seulement 5 heures par nuit, alors qu'elles sont adaptées à d'autres travaux. Quelques travaux sont de temps en temps effectués (1% du CA en 2009) mais sont insignifiants dans l'ensemble.

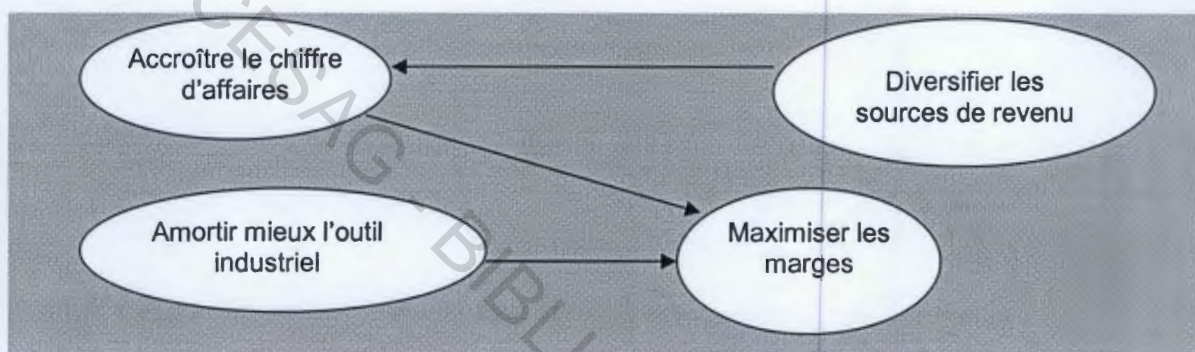
MADOUA se fixe donc pour objectif d'assurer plus de travaux en journée afin d'amortir efficacement ses camions.

- Maximiser les marges

L'accroissement du chiffre d'affaires et l'optimisation de l'utilisation des canions pour le transport d'autres produits des autres entreprise vers les pays de la sous région, seront des sources de marge qu'il faudra accompagner par une réduction des charges d'exploitation notamment celle du beurre . Pouvoir dégager de la marge devient un déficit face à un résultat d'exploitation souvent négatif.

Les objectives stratégies de MADOUA BURKINA peuvent être résumées dans le schéma suivant

Figure 3: Axe finance (les objectifs stratégiques)



Source : nous

➤ – Axe client

La mise en place des cartes de fidélités des clients n'est possible que si MADOUA BURKINA s'organise pour offrir à ses clients qui répondent à leurs attentes. La satisfaction des clients constitue un élément important pour MADOUA. C'est un moteur de fidélité qui pourrait amener les clients conquis à faire la promotion des produits de beauté de MADOUA.

A cet effet l'entreprise vise aussi acquérir de nouveaux clients dans le monde entier.

➤ Développer le service du portage à domicile

Les produits de beautés postés représentent 16% des ventes et les produits de beautés livrés à domicile, 20%. MADOUA souhaite développer plus le portage pour améliorer la qualité du service demandée par les clients (ponctualité, régularité...). Cette livraison à domicile

est assurée tous les jours de l'année, y compris dimanches et jours fériés, avant 7h30 du matin.

Le portage aurait des avantages par rapport au postage, tant en termes de services rendus (le produit de beauté à base de beurre de karité arrive plus tôt chez l'abonné) qu'en termes de prix en raison de la hausse régulière des tarifs postaux.

➤ Multiplier les points de vente

Aujourd'hui, la vente du produit de beauté à base de beurre de karité représentant 64% des ventes total. Le produit de beauté à base de beurre de karité renforce donc la nécessité de renforcer les points de vente au plus près des clients, en mettant en place une politique de multiplication des points de vente.

➤ Maintenir les tarifs actuels

MADOUA BURKINA n'envisage pas d'augmenter ses tarifs et de vente de produit de beauté à base de beurre de karité alors qu'il propose un nouveau produit de beauté à base de beurre de karité moderne et améliore la qualité de son service. Il espère ainsi attirer et fidéliser ses clients en proposant un rapport qualité / prix intéressant.

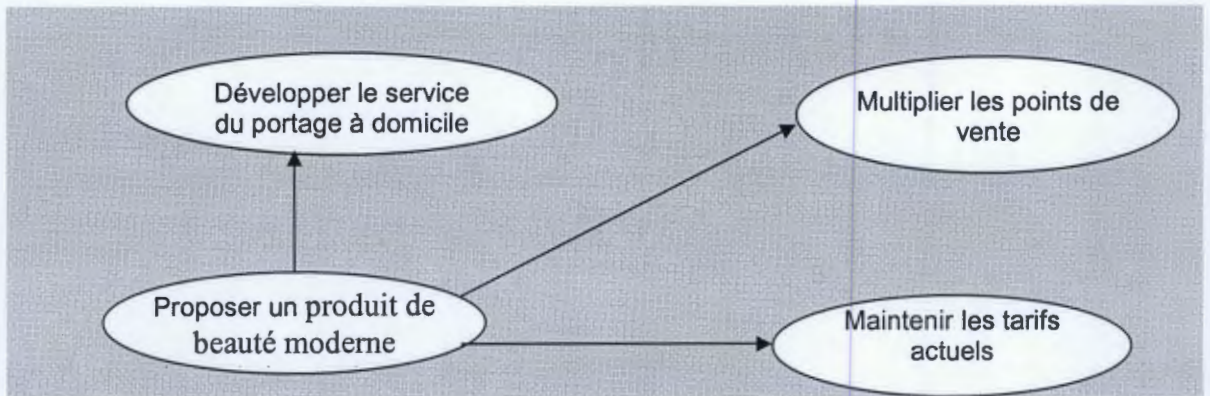
Même si la mission de MADOUA porte sur la fabrication de produit de beauté à base de beurre de karité, la part de la publicité (32%) n'est pas négligeable dans son chiffre d'affaire. Il souhaite donc augmenter cette part de marché publicitaire.

➤ Proposer un produit de beauté à base de beurre de karité plus moderne et plus pratique

Cet objectif visé pour les clients l'est également pour les fabricants car eux aussi attendent produit de beauté à base de beurre de karité plus petit, de meilleure qualité qui apaise la peau, et surtout engendrant plus d'efficacité publicitaire.

Récapitulatif des objectifs sur l'axe clients.

Figure 4: Axe client (Les objectifs stratégiques)



Source : nous

– Axe processus interne

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes interne qui composent sa chaîne de valeurs. L'objectif de cet axe est :

Améliorer l'image de l'entreprise en disposant d'emballages plus attrayants et en participant à des œuvres sociales ;

➤ Disposer d'emballages plus attrayants

L'emballage du nouveau produit de beauté à base de beurre de karité représentant une réduction de 54% de surface par rapport au produit de beauté à base de beurre de karité actuel, il se pose forcément le souci de logement des publicités.

Nous avons dû plancher sur cette problématique en essayant de répondre aux questions suivantes :

- ✓ comment pouvons-nous transformer les emballages les actuels en emballage pour le nouveau produit de beauté à base de beurre de karité ?
- ✓ quelles seront les conséquences sur le volume et le chiffre d'affaires publicitaire global du produit de beauté à base de beurre de karité et karité pur ?
- ✓ quels seront les prix et les ruptures tarifaires ?

Nous avons donc posé deux hypothèses :

1 – transformer les grands pots de produits de beauté à base de beurre karité actuels en petits et moyens pot accessible à tout le monde et facile à manipuler.

2 – conserver les grands pots à leur prix actuels et commander des petits pots pour les nouveaux produits de beauté.

Finalement, après différentes simulations la décision a été d'opter pour la deuxième proposition. En effet certains clients préfèrent les grands pots puisqu'ils peuvent garder plus longtemps que les petits pots.

➤ Favoriser le cross média¹

Le nouveau produit de beauté à base de beurre de karité doit désormais cohabiter avec les nouveaux outils d'information et de diffusion pour toucher le maximum de personnes. MADOUA BURKINA envisage donc d'augmenter la part de cross média dans ses ventes de publicité (30% actuellement) en mettant à profit ses différents produits pour attirer plus de clientèle.

➤ Se rapprocher des prix du marché

MADOUA BURKIAN qui n'a que 6.3% de part sur le marché produits de beauté des Grands marques Régionales et internationales reconnaît avoir une tarification complexe et trop élevée. Son nouveau produit de beauté à base de beurre de karité, doté d'une qualité exceptionnelle fera l'objet de publicité plus efficaces, lui offrira l'opportunité de se pencher sur ce problème en adoptant une politique commerciale plus attractive et plus simple.

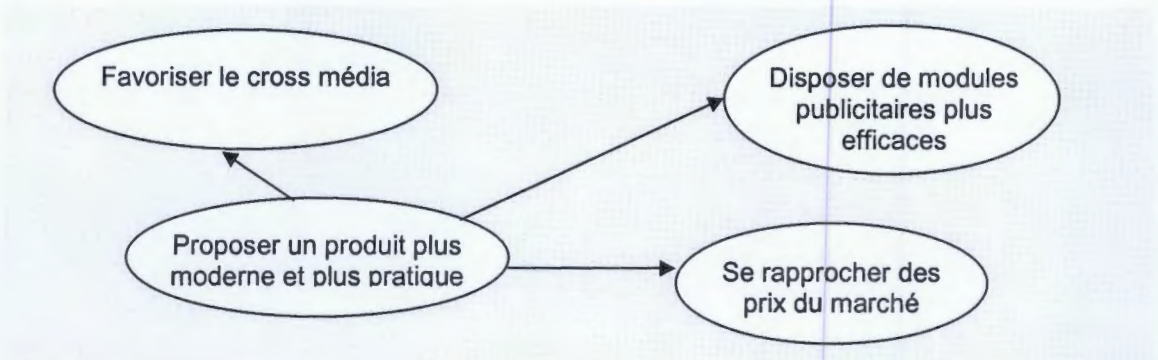
Des packs de produits de beauté MADOUA seront proposés et bénéficieront d'une rupture tarifaire intéressante.

Ces objectifs ainsi fixé permettent à MADOUA d'améliorer son image et de se faire connaître dans le monde entier.

Récapitulatif des objectifs sur l'axe processus interne.

¹ Stratégie qui consiste à proposer des offres combinées et packagées permettant de faciliter les relations contractuelles avec les clients et d'augmenter l'efficacité des publicités auprès des consommateurs

Figure 5: Axe processus interne (Les objectifs stratégiques)



Source : nous

➤ Axe apprentissage organisationnel

Nous avons traité dans cet axe la composante « Hommes », le système d'information étant actuellement adapté aux besoins de MADOUA BURKINA.

➤ Motiver le personnel

Comme nous l'avons dit auparavant, le changement de la formule du produit est l'un des grands projets de MADOUA. Il est donc très important de fédérer le personnel et créer une synergie pour mener à bien ce projet. Le personnel sera informé à chaque étape du projet et une communication permanente sera établie en interne sur le nouveau produit.

Mais il s'avère que la motivation seule n'est pas suffisante. Une équation connue dans le domaine des ressources humaines, démontre que l'efficacité est fonction de la motivation et des compétences : « $E=f(M,C)=MC^2$ ».

➤ Développer les compétences

Selon la formule ci-dessus, une motivation très forte conjuguée avec une compétence proche de zéro entraînera une efficacité quasiment nulle. Donc pour être plus efficace, MADOUA favorisera également le développement des compétences pour exceller dans ses processus internes.

➤ Former le personnel

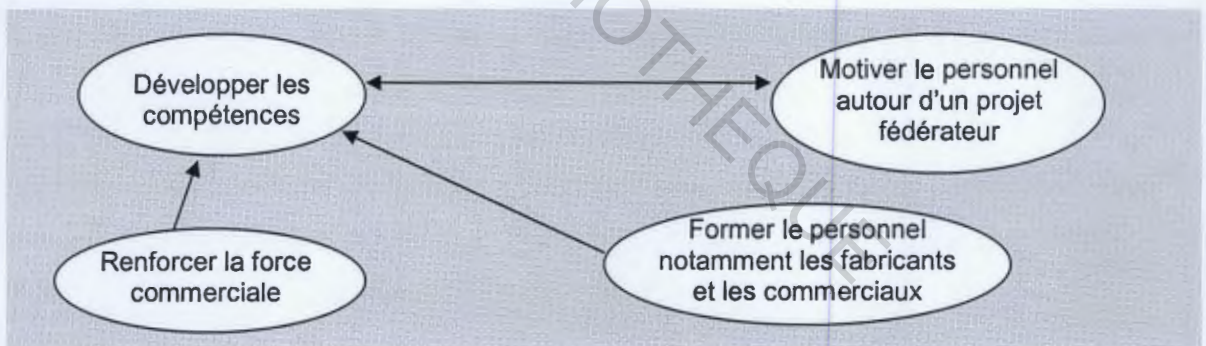
MADOUA mettra l'accent sur la formation de son personnel en général et plus particulièrement celle des commerciaux. Son budget formation 2010 a bénéficié d'une hausse de 2% par rapport au réalisé 2009.

Dans le cadre du nouveau produit, la priorité est donnée d'une part aux fabricants pour les aider à améliorer la qualité et intégrer de nouvelles techniques de fabrication, d'autre part aux commerciaux pour qu'ils améliorent leur capacité à vendre.

➤ Renforcer la force commerciale

En comparaison à l'un de ses principaux concurrents, MADOUA a nettement moins de commerciaux. La direction envisage donc de recruter des commerciaux pour garantir le succès du nouveau produit et conquérir de nouveaux marchés.

Figure 6: Axe apprentissage et organique : (Les objectifs stratégiques)

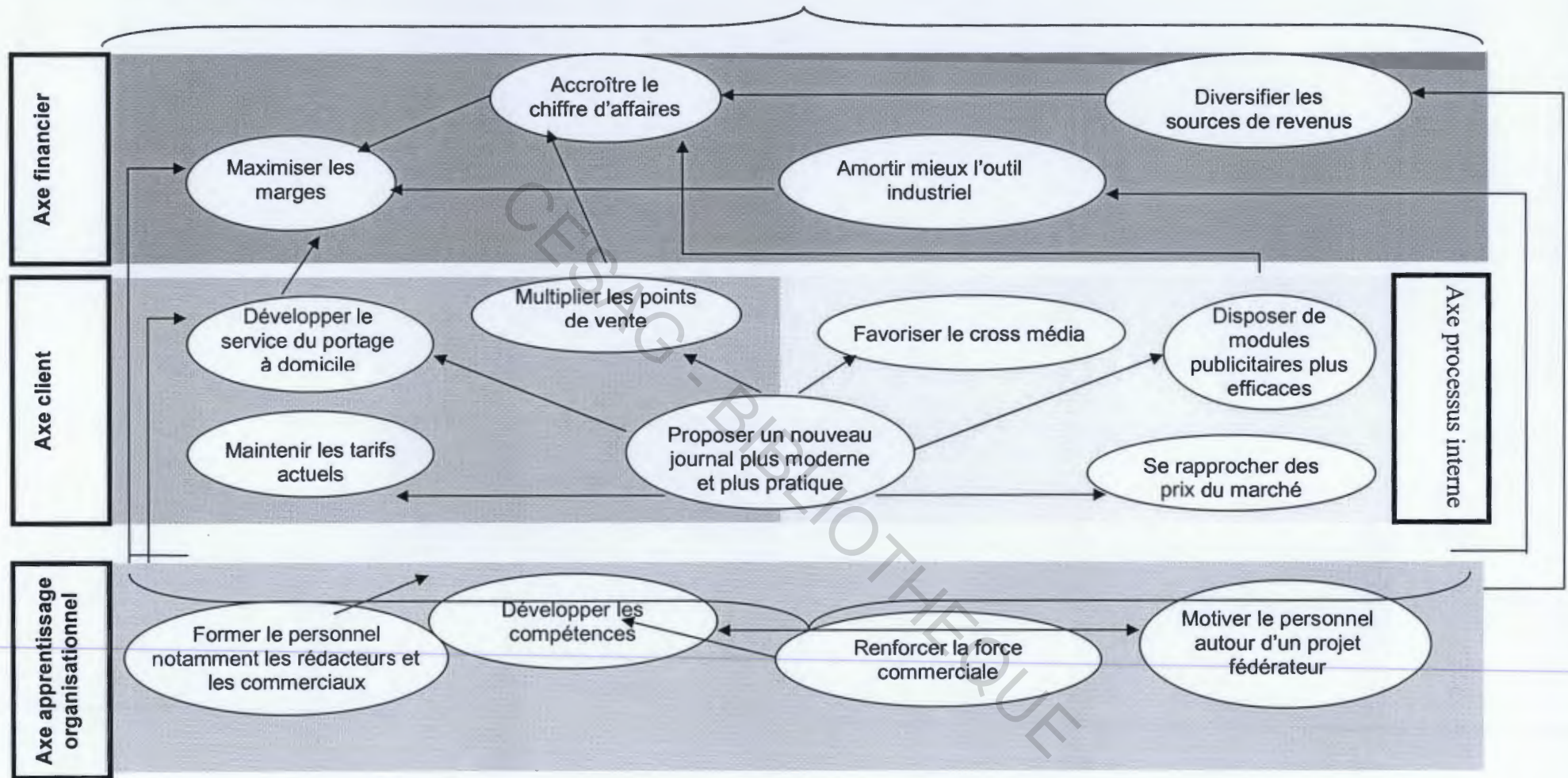


Source : nous

6.4.3. La carte stratégique

Chaque objectif précédemment défini est intégré dans une chaîne de relations causales pour donner la carte stratégique de MADOUA dans le cadre de la création du nouveau produit. Ces relations de cause à effet sont symbolisées par des flèches.

Figure 7: La Carte stratégique



Source : nous-même

Lecture

La carte stratégique débute par l'axe financier qui assure à MADOUA le retour à l'équilibre et à la rentabilité grâce à la croissance des recettes venant de la dynamique du nouveau produit d'une part et de la diversification des revenus par la conquête de nouveaux travaux à l'usine d'autre part. La maximisation des marges soutenue par une réduction du coût du karité et un meilleur amortissement du matériel industriel, contribuera aussi à cette réalisation.

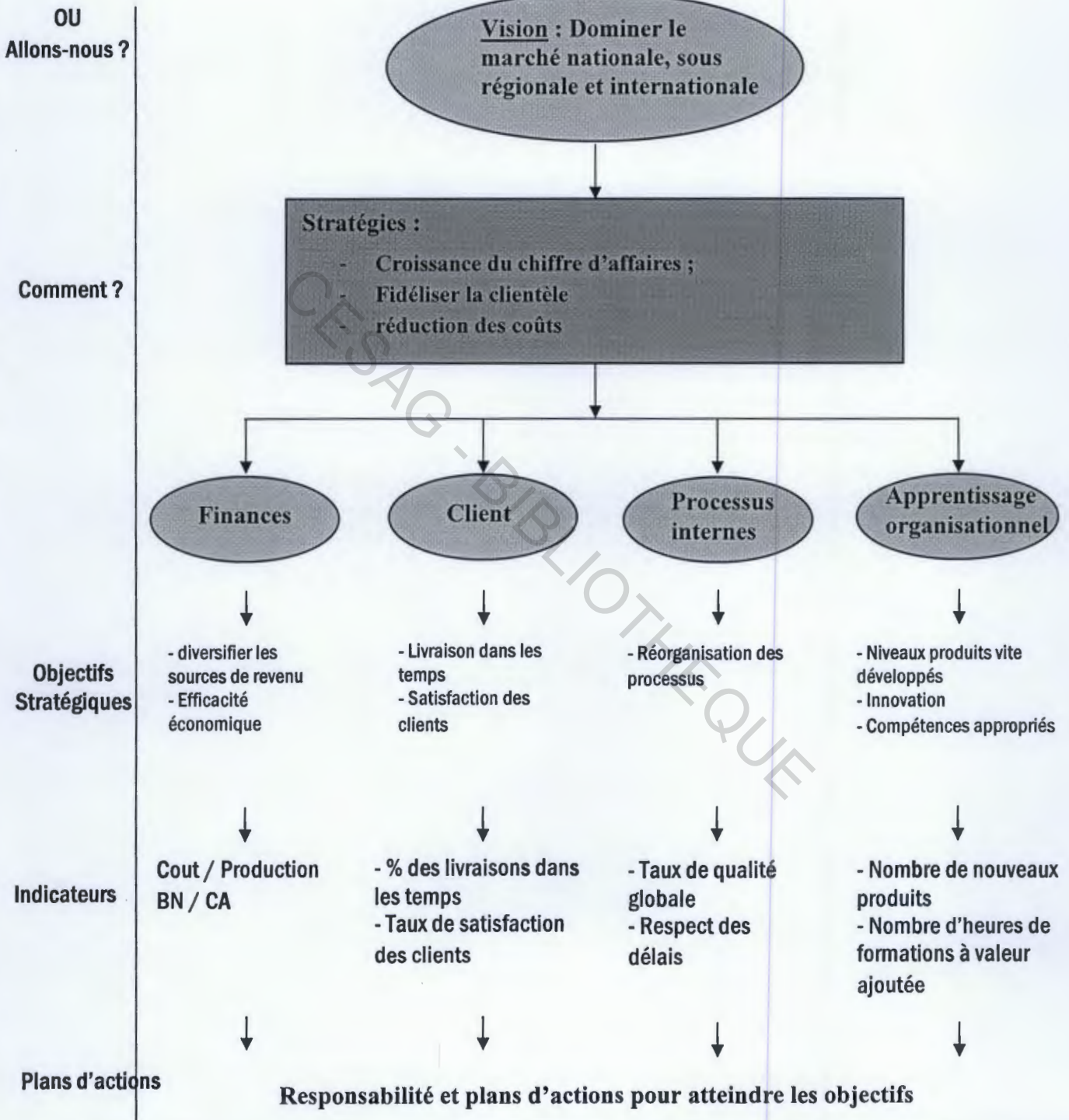
Ensuite, il y a les axes clients et processus internes qui sont à l'origine de l'accroissement du chiffre d'affaires. MADOUA tentera d'attirer, de satisfaire et de fidéliser ses clients en mettant à leur disposition le nouveau produit qui offre la meilleure combinaison possible : « modernité, marque, prix, qualité, délai ».

C'est l'axe processus interne portant sur la fabrication du produit permet à MADOUA d'atteindre ses objectifs de fidélisation de sa clientèle et de rentabilité.

Enfin pour l'axe apprentissage organisationnel MADOUA tentera de motiver au maximum son personnel. Il renforcera ses compétences en formant et en ses fabricants et ses commerciaux puis en recrutant de nouveaux commerciaux.

MADOUA sera donc doté de compétence et de personnel motivé pour mieux agencer ses activités en processus capables d'atteindre l'équilibre d'exploitation, voire la rentabilité, et de satisfaire sa clientèle.

Figure 8: Vision stratégique



Vision : Dominer le marché nationale, sous régionale et internationale

Stratégies :

- Croissance du chiffre d'affaires ;
- Fidéliser la clientèle
- réduction des coûts

Finances

- diversifier les sources de revenu
- Efficacité économique

Cout / Production
BN / CA

Client

- Livraison dans les temps
- Satisfaction des clients

- % des livraisons dans les temps
- Taux de satisfaction des clients

Processus internes

- Réorganisation des processus

- Taux de qualité globale
- Respect des délais

Apprentissage organisationnel

- Niveaux produits vite développés
- Innovation
- Compétences appropriés

- Nombre de nouveaux produits
- Nombre d'heures de formations à valeur ajoutée

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

6.4.4. Le choix des indicateurs clés

Les indicateurs qui seront incorporés dans les tableaux de bord s'efforceront de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'action.

La direction Financière

En vue d'apprécier ses taches nous avons prévue les indicateurs de performance suivants :

Taux de marge brute ;

Taux de réalisation des prévisions ;

Taux de recouvrement des dettes clients.

La Direction Marketing et Commerciale

Les indicateurs proposés en cet effet sont :

- ✓ Le taux de ventes mensuel ;
- ✓ Le taux de roulement du stock ;
- ✓ Le taux de ventes par rapport aux prévisions.
- ✓ La Direction des Ressources Humaines

Les indicateurs prévus pour l'évaluation de ces activités sont :

Taux de réalisation des plans de développements ;

- ✓ Poste vacants ;
- ✓ Climat social de travail.
- ✓ La Direction informatique

Les indicateurs proposés sont les suivants :

- ✓ La qualité du matériel fourni ;
- ✓ La qualité du réseau disponible.
- ✓ La Direction des Operations et Achats

Les indicateurs proposés pour apprécier son activité sont :

- ✓ Le taux de réalisation du stock ;
- ✓ Le nombre de rotation de commande ;
- ✓ Le nombre de commandes non satisfaites et satisfaites.

La liste des indicateurs que nous avons proposés n'est exhaustive. Elle peut être modifiée en fonction de la stratégie prospective de l'entreprise ou des contraintes de l'environnement. Pour éviter d'être juge et partie nous avons décidé de ne pas analyser les indicateurs proposés.

Ces indicateurs proposés peuvent se résumer sur les différents axes suivants :

Pour l'axe financier : les indicateurs ont été choisis en fonction du cycle de vie du marché. Sur un marché comme le nôtre, des objectifs de rentabilité s'avèrent pertinents. Le choix porte sur les résultats d'exploitation, des marges brutes, mais aussi sur la croissance et la diversification du chiffre d'affaires, l'amélioration de la productivité.

Pour l'axe client : le choix s'est porté sur des indicateurs de performance : évolution, part de marché, taux de satisfaction, conservation, rentabilité.

Pour l'axe processus internes :

Les indicateurs choisis sont relatifs aux processus suivants :

- ✓ -Recherche et développement de nouveaux produits ;
- ✓ -Qualité du suivi et de l'évolution des processus ;
- ✓ -Mesure des résultats de l'activité de recherche développement ;
- ✓ -Processus de production ;
- ✓ -Formalisation des formations dispensées aux clients et utilisateurs.

Pour l'axe gestion de la connaissance :

Pour l'axe gestion de la connaissance : on entend par là, les méthodes et systèmes qui permettent de réaliser une capitalisation des expériences ou apprentissage permanent.

Les indicateurs choisis ont pour objet de refléter la motivation et la compétence des salariés, mais aussi la qualité des procédures liée au renforcement et renouvellement de la gamme de produit proposés.

L'indicateur proposer sur cet axe est l'indice de satisfaction du personnel.

Une présentation harmonisée des indicateurs dans le tableau de bord permettra de communiquer sur les performances de l'organisation de manière rapide, synthétique et efficace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 5: Le Tableau de bord prospectif du manager de MADOUA BURKINA

Axe	Objectif Stratégique	Indicateurs Stratégiques	Cibles	Année	Plans d'actions	Echéances	Responsable d'actions
Financier	Assure une croissance du chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rentabilité par produits 	20%	2010	<ul style="list-style-type: none"> Diversifié les sources de revenu Atteindre une croissance de 10% d'ici 2012 Réduction des coûts unitaires par service 	Fin du mois	DAF
	Réduction des couts	<ul style="list-style-type: none"> Coût unitaire par unité de production 	+/-2% du budget			Fin du mois	
Client	Fidélisation de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Taux de satisfaction des clients 	100%	2010	<ul style="list-style-type: none"> Multiplier les points de ventes Maintenir les tarifs actuels Développer le service potage à domicile Proposer un produit de beauté Moderne 	Fin du mois	Direction Marketing et commercial
	Acquisition de nouveaux clients	<ul style="list-style-type: none"> Taux de nouveaux clients 	5 à15%			fin du mois	
Processus internes	Réorganisation des processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> Taux de réactivité du processus de production Nombre de rupture de stock Taux de rendement 	100%	2010	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le processus de recherche/développement Améliorer le processus commercial (prospection, commande, facturation) Programme de réduction des taux de pertes et de rebuts Programme de gestion stock de produits en préventions des commandes 	Fin du mois	Direction Opération et achat
	Amélioration de l'image de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rebuts Recherche et Développement 	0% 10% du budget			Fin du mois Fin du mois	
Apprentissage organisationnel	Favoriser l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de produits nouveaux mis sur le marché 	100%	2010	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place des méthodes d'amélioration de performance et des programmes qualité Créer un climat propice grâce à des initiatives sociales Produire un plan de mise à niveau des systèmes information pour tous les services 	Fin du mois	Ressources Humaines
	Optimiser les Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rotation du personnel 	95%			Fin du mois	
	Améliorer l'utilisation des systèmes d'information	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation du personnel Taux de satisfaction des salariés 	72H 100%			Fin du mois Fin du mois	

Source : nous-mêmes

Le tableau de bord que nous avons élaboré tient compte des préoccupations du manager de MADOUA. La revue de la littérature effectuée dans la première partie, nous a permis de conduire cette mission.

La démarche que nous avons modalisée pour construire le tableau de bord prospectif a un mérite majeur. Il permet de clarifier la stratégie et permet à l'entreprise de se doter d'un ensemble d'indicateurs cohérents avec celle-ci.

6.4.5. Les recommandations

La première recommandation à l'égard de MADOUA est la séparation du contrôle de gestion du département des finances.

Le contrôleur de gestion devra respecter les facteurs clés de succès de l'élaboration des tableaux de bord. Ceci lui permettra d'avoir une bonne base d'élaboration des tableaux de bord.

Les indicateurs devront être codifiés et mise en jour.

Le tableau de bord prospectif doit être adapté à l'évolution de l'entreprise et à l'environnement. Il doit être évolutif. Le tableau de bord permettra de voir ce qui n'a pas été prévu dans le budget ou par rapport à un objectif afin d'intervenir rapidement en cas de dysfonctionnement.

Le système de tableau de bord prospectif repose sur une décentralisation des centres de responsabilités. Les enjeux de l'entreprise doivent donc être partagés par tous les acteurs et une communication permanente doit s'instaurer afin de coordonner les actions pour atteindre les objectifs visés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous venons de mener à MADOUA BURKINA, nous a permis d'appréhender au mieux le tableau de bord prospectif. Cette mission ne s'est faite sans difficulté. En effet certains dirigeants appréhendaient la mise en place du TPB comme étant un outil de contrôle de leur activité. Ceci a rendu difficile la quête d'informations.

La revue de la littérature du BSC et sa mise en pratique nous a permis de répondre aux questions posées dans notre problématique. Les indicateurs pertinents ont été choisis en fonction de l'activité de chaque centre de responsabilité. Ceci grâce à une bonne collaboration certains managers.

Le tableau de bord prospectif est un instrument indispensable dans la gestion de l'entreprise. Il permet de prendre des décisions rapidement, et de suivre l'activité de l'entreprise. Sa mise en place nécessite la prise en compte de plusieurs éléments et l'implication de tous les responsables de l'entreprise. Les mises à jour devraient être effectués afin d'adapter le TBP aux réalités de l'environnement.

Afin d'aider la société à clarifier sa stratégie et maîtriser son budget Le concept du BSC à travers son aspect multidimensionnel, à été choisi et adapté à l'entreprise MADOUA. En outre, il permet d'effectuer à chaque fois un retour sur la stratégie, de capitaliser par un retour d'expérience et aussi, de passer d'une quantité d'informations importante à l'essentiel.

Le travail servira de base pour piloter les performances de l'entreprise jusqu'en fin d'année avec la définition d'une autre stratégie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'évaluation

(En vue de l'établissement d'un tableau de bord global)

STRATEGIE- ORGANISATION

Historique de l'entreprise :

Produit (et service) :

Dans quels domaines la société est-elle la plus performante ?

Dans quels autres est-elle susceptible de s'améliorer ?

Compte tenu des contraintes du marché et des concurrents, quels sont vos objectifs principaux ? Existe-t-il une vision pour l'entreprise ? (projet à 1 an, 3 ans ou 5 ans) ?

Compte tenu de ce qui précède, la stratégie de l'entreprise pour les 3 ans à venir se définit comme suit :

.....
.....

Comment est reprise cette stratégie globale par les différentes directions ?

Existe -t-il des plans d'actions par direction ? Sont-ils découpés en court terme (moins d'un an), moyen terme (moins de 3 ans), long terme ?

Existe t-il système de reporting (ou tableau de bord) ? Quelle est sa fréquence ? Quel est son contenu ? A qui est- il destiné ?

Existe -il des procédures écrites ? Si oui, dans quels domaines ?

Existe-il une stratégie concernant le système d'information (objectifs, indicateurs, architecture du système d'information en termes de fonctionnalités, moyens humains, moyens matériels, moyens financiers, planning) cette stratégie est déclinée en un informatique ?

Le système informatique est-il à jour ? Les coûts du système informatique sont-ils connus ?

Existe-t-il des procédures de sécurité concernant l'accès des locaux et des ordinateurs ?

Est-on protégé contre les intrusions externes ? (virus)

Existe-t-il des procédures de sauvegarde des données ? Quelles est leur périodicité ? a-t-on testé la procédure de restauration des données et des programmes ?

A-t-on envisagé ces sauvegardes dans le cadre d'une destruction complète du système ?

Production-logistique

Quelle est la capacité de votre équipement industriel ? Quel a été son taux d'utilisation minimal et maximal au cours de l'année passée ? Certains équipements constituent-ils des goulots d'étranglements ? Pourriez-vous avec l'équipement actuel, produire 10,20, 30% de volume supplémentaire ?

Comment jugez-vous l'équipement en ce qui concerne :

Son niveau technologique (obsolescence ?)

Sa flexibilité

Son adaptation à la demande actuelle de vos clients

Votre équipement industriel et votre organisation logistique vous permettent-ils de fournir des délais fiables à vos clients ?

Comment est organisée la technologie ?

Ressources humaine

Quel est l'organigramme ? Comment est organisé le management (comité stratégiques, comité de Direction) ? Comment fonctionne-t-il ?

Existe-t-il un bilan social ?

Management des ressources humaines

Existe-t-il une politique générale et formalisée des ressources humaines de l'entreprise ?

Le service des ressources humaine dispose t-il de son propre système d'information ?

Définition des postes : existe- il pour chacun des fiches de postes ?

Le potentiel humain et sa motivation

Existe -t-l un plan de roulement des carrières ? Quel est le taux de rotation ?

Estimez- vous que le personnel est motivé par la bonne marche de l'entreprise ?

Quel est le climat social ? Quelle est la position des syndicats ?

Compétences et formation

Les bilans de compétence sont-ils pratiqués ? Si la réponse est positive pour quels type de postes ?

La pérennité des savoir faire est-elle organisée ?

L'évolution de votre activité fera-t-elle émerger des besoins : de formation ? De compétences ?

Quelles solution envisagée vous pour y répondre ? Promotion interne ? sous- traitante ? Formation ?

Existe -il un plan global de formation ? Quels sont les ratios?

-budget formation/ masse salariale ?

-budget formation/ nombre de salariés ?

Quels ont-été les programmes de formation suivie dans l'entreprise pour les 3 dernières années ?

Le personnel à-il toute latitude pour améliorer son poste de travail ? y est il encouragé ? Comment ?

Existe-il une politique salariale ?

Répartition du budget des augmentations du dernier exercice par catégorie :

Le personnel est-il tenu informé des résultats de l'entreprise ? Comment ?

MARKETING ET COMMERCIAL

Stratégie marketing

Existe-t-il des objectifs en volume de ventes, en parts de marché, en profit ?

Y-a-t-il le choix d'une cible de clients ?

Comment le positionnement concurrentiel des produits et des marques de l'entreprise est-il défini ?

Existe-t-il un marketing-mix (politiques de produits, de prix, de distribution, de force de vente, de communication) ?

Y'a-t-il des tableaux de bord de suivi de l'activité marketing et commerciale ?

Privilégiez-vous : un développement du CA ou une amélioration de la marge ?

Le marché et la politique commerciale

En matière de réglementation quelles sont les données ou les contraintes spécifiques ? Quelles sont les menaces, les freins ? Quels sont les facteurs favorables ?

Depuis 3 ans, quelle est l'évolution du marché (régression, stagnation, développement) ?

La profession publie-t-elle régulièrement des données chiffrées ? Quelles utilisations faites-vous de ces données ?

Existe-t-il des segments de marché plus porteurs que la moyenne ?

Quels sont les atouts et les faiblesses des concurrents ? Leur politiques sont-elles axées sur le prix, le marketing, la qualité du service, l'image de la marque ?

Globalement, qu'est-ce qui a changé depuis 5 ans ? Qu'est-ce qui risque maintenant d'évoluer le plus rapidement ?

Qui dans l'entreprise est plus particulièrement chargé de l'observation du marché et de la concurrence? Existe-t-il un dossier concurrence précis et tenu à jour ?

Savez-vous quelles sont les forces et les faiblesses de vos principaux concurrents? Cette analyse est-elle formalisée ?

Les produits/ services de l'entreprise

Durant les 3 dernières années, quel produit innovant l'entreprise a-t-elle introduit sur le marché ?

Quelles caractéristiques représente la structure de la gamme : plusieurs produits similaires, un ou deux produits majeurs et plusieurs produits marginaux, des produits parfaitement complémentaires ?

Quels sont vos atouts produits/services vis-à-vis de la concurrence ?

Rapport qualité/prix.....

Qualité du produit.....

Prix.....

Délais de livraison.....

Largeur de l'offre.....

Profondeur de l'offre.....

Disponibilité du produit.....

Autre(s) (préciser).....

Comment l'entreprise est-elle organisée pour lancer de nouveaux produits ?

Comment se situent vos prix par rapport à la concurrence ?

Pourriez-vous augmenter vos prix ? de quel pourcentage ? a quand remonte la dernière variation de votre tarif ?

Quelles sont les conditions de paiement ?

Comment sont déterminés le prix : (actualisation des prix de l'année précédente, prix de revient+ marge) ?

En construisant une phase de vie simplifier des principaux produits, peut-on dire qu'ils sont en phase de lancement, de croissance, de maturité, de déclin ?

La clientèle

Existe-t-il un fichier des clients ? Par catégorie de clients et/ ou circuit de distribution ? Poids de chacune de ces catégories ?

Qui sont les principaux clients ?

Votre clientèle est-elle fidèle ?

Quelles sont les motivations d'achat de la clientèle ?

Comment mesurez-vous l'adaptation de vos produits aux besoins de vos clients ?

Votre clientèle demande-t-elle de nouveaux produits ou services ?

Comment traitez-vous l'insatisfaction ?

Diagnostic production

Quelle est la nature des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs ? quel est leur nombre ?

A-t-on une estimation de l'ancienneté des stocks ?

Existe-t-il une mesure de la qualité ?

Existe-t-il une détermination des temps de production ?

Existe-t-il une gestion des stocks ? Connaît-on à tout moment l'état des stocks en qualité et en valeur ?

Existe-t-il un tableau de bord de la production ? à qui est-il destiné ? Est-il pertinent ?
Quelle est sa périodicité ?

Diagnostic financier

Le capital de l'entreprise est-il susceptible d'évoluer à court ou moyen terme ?

Disposer vous des résultats financiers par secteurs d'activité ?

Quel est le processus d'élaboration du budget ?

Quel est le nombre et le pourcentage du chiffre d'affaire des avoirs ?

Quels tableaux de bord vous permettent de suivre les clients ?

Quelles sont les conditions moyennes de règlement, contractuelles et réelles ?

Contrôle de gestion

Connaissez-vous le prix de revient de chacun de vos produits ?

Analyser-vous la marge dégagée par chaque client, marché, catégorie de produits ? Sa rentabilité ?

Tableaux de bord

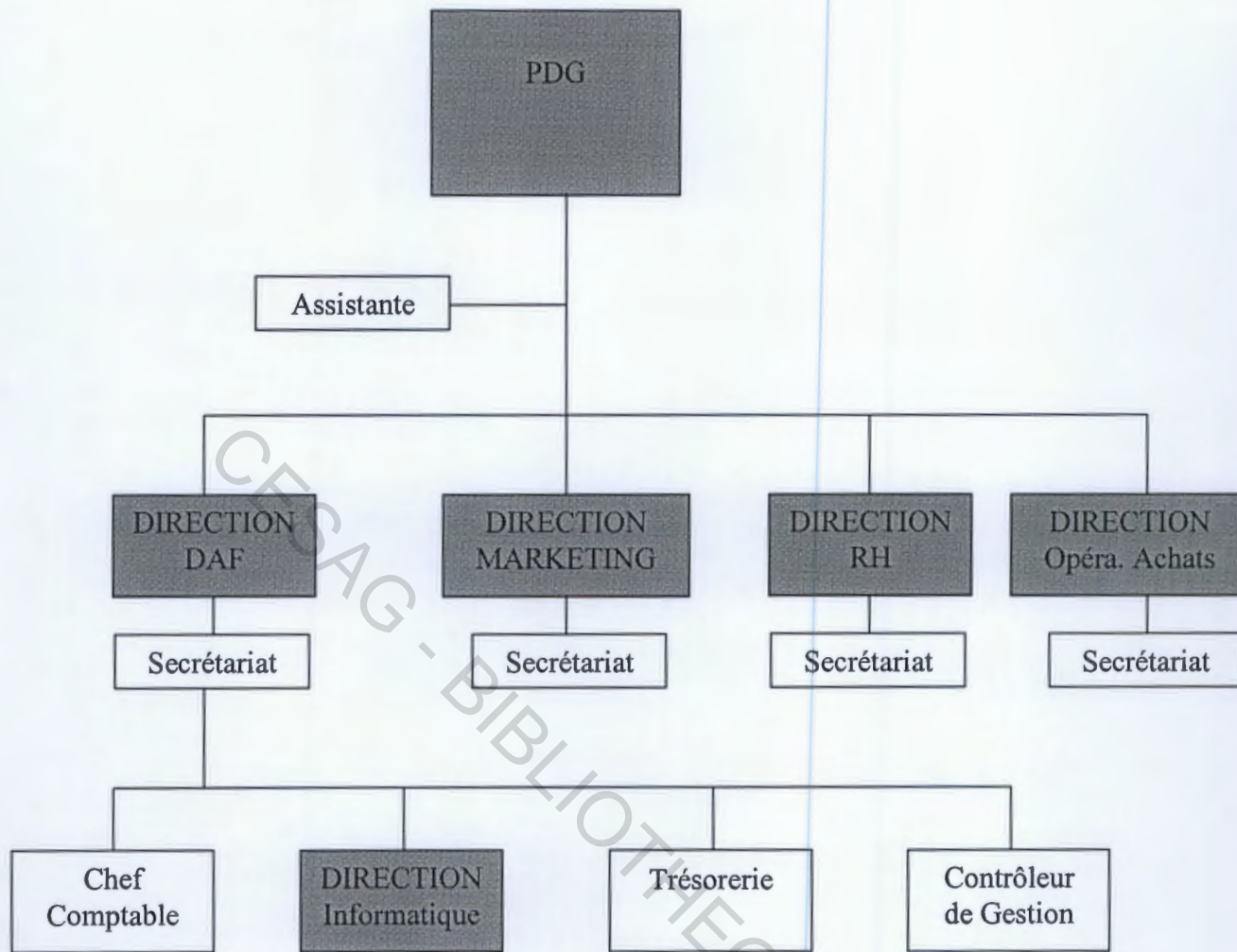
Disposez-vous de tableau de bord vous permettant de suivre votre activité, de contrôle de vos dépenses ?

Disposez-vous d'un système d'alertes pour détecter immédiatement les dérapages éventuels ?

Ces tableaux de bord sont-ils communiqués régulièrement aux responsables opérationnels ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Organigramme de MADOUA Burkina



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ALAIN Fernandez (2008), l'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, Paris ;
2. ALAIN Fernandez (2008), les nouveaux tableaux de bord des managers, 3ème édition d'organisation, Paris ;
3. Bernard MARTORY(2004). Tableau de bord sociaux : pilotage, animation, décision. Editeur : Liaisons Sociales,
4. BOIX Daniel & al (2003,2004), le tableau de bord facile ;
5. BOURGUIGNON. A (1995) « Peut-on définir la performance ? » ;
6. Carla Mendoza, Marie-Hélène Delmond, Françoise Giraud, Hélène Löning, Alexis de Font Réaulx (2005) . Tableau de bord et balanced scorecards. Editeur : groupe revue fiduciaire
7. Caroline SELMER (2010) . Concevoir le tableau de bord . Editeur Dunod,
8. Gerard BLOKDIJK (2008). Balanced Scorecard 100 Success Secrets, 100 Most Asked Questions on Approach, Development, Management, Measures, Performance and Strategy. Editeur Lulu.com
9. GIRAUD Françoise & al, (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Gualino, editeur ;
10. IRIBARNE patrick,(2009), le tableau de bord de la performance. 3 ème Edition Dunod, Paris ;
11. Jacques LEJEUNE (2008). L' L'utilisation des tableaux de bord (RH) comme outils prévisionnels dans la gestion des risques en entreprises (facteurs intangibles).Edition Publibook université.
12. Jean YVRE Le LOUAN (2008). Les tableaux de bord Ressources humaines : le pilotage de la fonction RH. Editeur : Liaisons Sociales
13. KAPLAN Robert S. & NORTON David P (2008), le tableau de bord prospectif, édition organisation Paris;
14. KAPLAN Robert S. & NORTON David P.(2008), The balanced scorecard : Translating strategy into action, Havard Business school press, Boston;
15. Kuszla C, & al (2010) « Définissez d'abord votre Stratégie », édition d'organisation Paris.

16. LEROY Michel (2007), tableau de bord au service de l'entreprise. Edition d'organisation, Paris ;
17. LORINO P.(2003) Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation ;
18. MARIE-HELENE Delmond (1999), tableau de bord pour la manager, Groupe revue fiduciaire et comptable, Paris ;
19. Matthias KAMMERER (2009). The balanced scorecard : advantage and disadvantage. Editeur GRIN Verlag
20. MENDOZA Carla & al (2009), le tableau de bord et balanced scorecard. Groupe revue fiduciaire et comptable, Paris ;
21. NILS-GÖRAN OLVE, Anna Sjöstrand (2006) Balanced Scorecard. Edition 2, illustrée
22. Paul R. NIVEN (2005) . Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Edition illustrée
23. Pierre Voyer, Michel Pérusse (2002) Les tableaux de bord: des outils de gestion indispensables. Editeur : Montréal.
24. PORTER M.(2007) l'avantage concurrentielle, interdiction, France ;
25. Revue française de comptabilité Molho D., « Qu'est ce qu'un bon tableau de bord ? »,
26. Robert FERLAND, Louis Villardier, Danielle Paquette, Pierre Voyer (2007) Tableau de bord--outil de gestion. Guide d'étude. Editeur Université du Quebec
27. Robert S Kaplan, David P. Norton (2008) : The balanced scorecard: measures that drive performance. Edition réimprimée. Editeur : Harvard Business School Publishing,
28. Robert S. Kaplan, David P. Norton (2006). The balanced scorecard: translating strategy into action Edition: Harvard Business Press,
29. SELMER Caroline (2003) ; concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris ;
30. Wilfried Niessen, Anne Chanteux (2005). Les tableaux de bord et business plan. Guide pratique. Editeur : Edipro

Internet

<http://www.alphacen.fr/methode/balanced-scorecard.php>

<http://www.piloter.org/balanced-scorecard>