



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

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 22  
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD  
PROSPECTIF DANS UNE ENTREPRISE D'ETAT :  
CAS DE LA POSTE CI**

**Présenté par :**

**Ama Désirée MISSA**

**Dirigé par :**

**Mr ISAAC GNAMBA-YAO**

DGA POSTE CI

**Mlle AICHA DIAKITE**

Chef de Département

Contrôle de Gestion

POSTE CI

**Avril 2013**

## DEDICACE

- ❖ Dieu, le Père tout - Puissant en reconnaissance de toute sa protection
- ❖ mon père, Adjé MISSA et ma mère, Bindé ADOMON qui n'avez cessé de vous sacrifier et de prier pour ma réussite ;
- ❖ mes frères et sœurs pour votre soutien et votre affection ;
- ❖ toute ma famille, pour toutes vos prières ;
- ❖ mon bien aimé Hermann KOFFI pour tout son amour et son soutien ;
- ❖ mon fils Rayan Jeruel KOFFI qui depuis sa naissance n'a cessé de m'apporter joie et bonheur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

C'est l'occasion pour moi de témoigner toute notre gratitude à la POSTE de Côte d'Ivoire qui m'a offert ce stage et à toutes les personnes qui ont contribué de diverses manières à la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de :

- ❖ Monsieur Moussa YAZI Directeur de l'institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance ;
- ❖ Monsieur MAMADOU KONATE Directeur General de la Poste de Côte d'ivoire ;
- ❖ Notre encadreur, Monsieur ISAAC GNAMBA-YAO Directeur Général Adjoint de la Poste de Côte d'Ivoire et sa secrétaire Madame Diabaté Kouyaté ;
- ❖ Monsieur Boussou André Directeur des Relations Internationales de la Poste CI et sa secrétaire.
- ❖ Mlle Aicha DIAKITE chef de Département contrôle de gestion de la Poste de Côte d'Ivoire et à ses collaborateurs :
- ❖ Madame Caroline Bella ;
- ❖ Madame Abokoua Brigitte ;
- ❖ Monsieur N' Guessan Serge ;
- ❖ Monsieur Alain Doh ;
- ❖ Monsieur Digbeu Kouassi Maxime ;
- ❖ A tous les agents de la Poste qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

- ABW : Agresso Business Word
- BSC : Balanced Scorecard
- CECP : Caisse d'Epargne et des Chèques Postaux
- CNTP : Centre National du Tri Postal
- DCG : Département du Contrôle de Gestion
- DG : Direction Générale
- DR : Direction Régional
- ERP : Enterprise Resource Planning
- ONP : Office National des Postes
- ONT : Office National de Télécommunications
- OVAR: Objectif Variables d'Actions Responsabilité
- PCI : Poste de Côte d'Ivoire
- PROF : Plan de Redressement Opérationnel et Financier
- SIPE : Société Ivoirienne de la Poste et de l'Epargne
- TB : Tableau de Bord
- TBP : Tableau de Bord Prospectif
- UPU : Union Postal Universel

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| <b>Tableau 1</b> : Exemple de présentation du tableau de bord.....               | 28 |
| <b>Tableau 2</b> : Exemple 2 de présentation du tableau de bord.....             | 29 |
| <b>Tableau 3</b> : La démarche GIMSI.....  | 38 |
| <b>Tableau 4</b> : Démarche OVAR de construction de tableau de bord.....         | 40 |
| <b>Tableau 5</b> : Dictionnaire des indicateurs.....                             | 46 |
| <b>Tableau 6</b> : Définition des objectifs stratégiques en actions.....         | 82 |
| <b>Tableau 7</b> : Tableau de bord prospectif de la Poste de Côte d'Ivoire ..... | 92 |

## LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| <b>Figure n° 1</b> : Tableau de bord prospectif .....                                    | 14 |
| <b>Figure n° 2</b> : Formulation de la stratégie/ cartographie des responsabilités ..... | 26 |
| <b>Figure n° 3</b> : Le processus top- down .....  | 31 |
| <b>Figure n° 4</b> : Le Processus avec pilote .....                                      | 32 |
| <b>Figure n° 5</b> : Le processus émergent.....  | 32 |
| <b>Figure n° 6</b> : Chaîne de processus d'une entreprise.....                           | 43 |
| <b>Figure n° 7</b> : Feuille de route de la stratégie .....                              | 49 |
| <b>Figure n° 8</b> : Modèle d'analyse.....   | 51 |
| <b>Figure n° 9</b> : Chaîne de causalité de la PCI .....                                 | 84 |

# TABLE DES MATIERES

|  |            |
|--|------------|
| <b>DEDICACE.....</b>   | <b>I</b>   |
| <b>REMERCIEMENTS.....</b>  | <b>II</b>  |
| <b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....</b>   | <b>III</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>  | <b>IV</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE DE LA CONCEPTION D'UN<br/>TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....</b> | <b>8</b>   |
| <b>CHAPITRE 1 : LE BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD<br/>PROSPECTIF.....</b>                       | <b>10</b>  |
| 1-1 Historique du tableau de bord.....   | 10         |
| 1-2 Le tableau de bord de gestion.....   | 11         |
| 1-2-1-Le rôle du tableau de bord .....   | 11         |
| 1-2-2- Les limites du tableau de bord de gestion.....  | 12         |
| 1-3- Le tableau de bord prospectif.....  | 13         |
| 1-3-1- Définition d'un tableau de bord prospectif .....  | 13         |
| 1-3-2- Structure du tableau de bord prospectif .....   | 14         |
| 1-4- Le tableau de bord prospectif au service de la stratégie .....                                    | 15         |
| 1-4-1 Définition de la stratégie .....   | 15         |
| 1-4-2- Démarche de la stratégie .....  | 16         |
| 1-4-2-1- La vision stratégique .....   | 16         |
| 1-4-2-2 La mise en œuvre de la stratégie .....   | 17         |
| 1-4-2-3 Les initiatives stratégiques .....   | 18         |
| 1-4-3- Les relations entre stratégie et le tableau de bord prospectif.....                             | 18         |
| 1-4-3-1- Le tableau de bord prospectif au service de la stratégie .....                                | 18         |
| 1-4-3-2- L'équilibre des quatre axes autour de la vision et de la stratégie .....                      | 19         |
| 1-4-4 Avantages et limites du tableau de bord prospectif.....  | 20         |
| 1-4-4-1- Les avantages du TBP.....   | 20         |
| 1-4-4-2- Les limites du TBP.....   | 20         |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>   | <b>21</b>  |

## CHAPITRE 2: DEMARCHE DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD

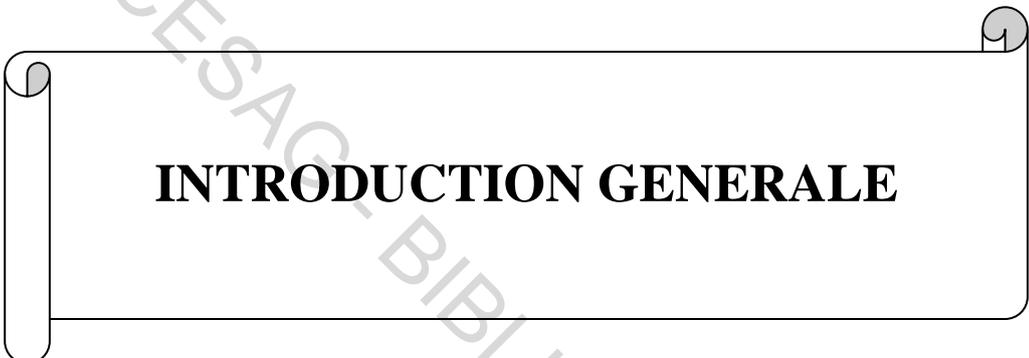
|  |           |
|--|-----------|
| <b>PROSPECTIF.....</b>   | <b>22</b> |
| 2-1- Démarche de conception du tableau de bord .....                                       | 22        |
| 2-1-1. L'analyse de la faisabilité du projet .....   | 23        |
| 2-1-1-1 Missions et objectifs du tableau de bord .....                                     | 23        |
| 2-1-1-2- La disponibilité des moyens.....  | 23        |
| 2-1-1-3- La maturité des intervenants .....  | 24        |
| 2.1.2 La construction du tableau de bord .....   | 24        |
| 2.1.2.1 Notion d'indicateur .....  | 24        |
| 2.1.2.2. Le processus de détermination des indicateurs .....                               | 25        |
| 2.1.2.3. Les modes de présentation du tableau de bord.....                                 | 28        |
| 2.1.2.4 Les présentations courantes.....   | 28        |
| 2.1.2.5. Les instruments spécifiques .....   | 29        |
| 2.1.3. La phase de mise en place du tableau de bord .....                                  | 29        |
| 2.1.3.1. La validation du prototype défini .....   | 29        |
| 2.1.3.2. Le choix du processus .....   | 30        |
| 2.1.4. La responsabilité de la mise en place.....  | 32        |
| 2.1.4.1. Une équipe interne.....   | 33        |
| 2.1.4.2. Une équipe externe.....   | 33        |
| 2.1.4.3. Une équipe mixte .....  | 33        |
| 2.1.5. Le chronogramme et les actions de la mise en place.....                             | 34        |
| 2.2. Démarche de conception du tableau de bord prospectif.....                             | 35        |
| 2-2-1- Méthodologie du BSC selon Ahn H .....   | 35        |
| 2-2-2 Démarche de conception selon GIMSI .....   | 36        |
| 2-2-3- Démarche de conception du TBP selon OVAR.....                                       | 39        |
| 2-3- Les étapes retenues pour la conception du tableau de bord prospectif.....             | 40        |
| 2-3-1- Identification de l'environnement.....  | 41        |
| 2-3-1-1- L'entreprise et son marché.....   | 41        |
| 2-3-1-2-La stratégie de l'entreprise .....   | 41        |
| 2-3-1-3-Le style du management .....   | 42        |
| 2-3-2- Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques ..... | 42        |
| 2-3-2-1 Mission et objectifs .....   | 42        |
| 2-3-2-2- Le processus.....   | 43        |
| 2-3-2-3- Les facteurs clés de succès.....  | 44        |

|   |           |
|---|-----------|
| 2-3-3-Discussion autour des chaines de causalité des performances au regard des buts choisis..... | 44        |
| 2-3-4- Choix des indicateurs .....  | 45        |
| 2-3-5-Fixation des cibles pour chacun des indicateurs .....                                       | 47        |
| 2-3-6-Déductions des leviers d'actions essentiels .....   | 48        |
| 2-3-7-Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.....                                       | 48        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>CHAPITRE 3 : APPROCHE PRATIQUE DE LA DEMARCHE DE CONCEPTION.....</b>                           | <b>50</b> |
| 3-1-Le modèle théorique d'analyse .....   | 50        |
| 3-2-Les méthodes de collectes de données.....   | 52        |
| 3.2.1. La collecte documentaire .....   | 52        |
| 3-2-2- Les entretiens .....   | 52        |
| 3.2.3. La technique de revue des procédures .....   | 52        |
| 3-3- La mise en œuvre des techniques.....   | 53        |
| 3-3-1-La collecte documentaire .....  | 53        |
| 3-3-2-Les entretiens .....  | 53        |
| 3-3-3-La revue des procédures.....  | 53        |
| 3-4-La démarche d'analyse des données .....   | 54        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>  | <b>54</b> |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....            | 55        |
| <b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA POSTE DE COTE D'IVOIRE.....</b>                                | <b>57</b> |
| 4-1 Description de l'entité .....   | 57        |
| 4-1-1 Historique .....  | 57        |
| 4-1-2- Présentation de la structure organisationnelle.....  | 58        |
| 4-1-3- Mission.....   | 63        |
| 4-2- Aperçu du secteur des Postes en Côte d'Ivoire.....   | 64        |
| 4-2.1. Présentation du cadre réglementaire .....  | 64        |
| 4-2-2. Place de la Poste de CI dans le secteur.....   | 65        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>  | <b>66</b> |
| <b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS .....</b>                   | <b>67</b> |
| 5.1. Technique utilisée pour la conception des tableaux de bords existants .....                  | 67        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5-1-1- Les indicateurs d'activités de la PCI.....   | 68        |
| 5-1-2- Le tableau de bord de la direction de la production.....   | 68        |
| 5-1-3- Le tableau de bord de la Direction des Relations internationales.....                                      | 68        |
| 5-1-4- Le tableau de bord de la Direction Marketing et Commerciale.....   | 69        |
| 5-1-5- Le tableau de bord de la Direction des ressources humaines.....  | 70        |
| 5-1-6- Le tableau de bord de la Direction du Système Informatique.....  | 70        |
| 5-1-7- Le tableau de bord des Directions régionales.....  | 70        |
| 5-2- L'évaluation des tableaux de bord de la PCI.....   | 71        |
| 5-2-1- Les Forces du tableau de bord de la PCI.....   | 71        |
| 5-2-2 Les faiblesses du tableau de bord de la PCI.....  | 71        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>CHAPITRE 6 : MISE EN PLACE DU TBP DE LA PCI.....</b>   | <b>74</b> |
| 6.1. La définition de la stratégie de la PCI.....   | 74        |
| 6.2- Démarche d'élaboration du tableau de bord de la PCI.....   | 75        |
| 6-2-1 Identification de l'environnement interne.....  | 76        |
| 6-2-2 Définition des actions prioritaires par rapport aux objectifs stratégiques et<br>choix des indicateurs..... | 79        |
| 6-2-2-1- Les objectifs stratégiques de la PCI.....  | 79        |
| 6-2-2-2- Définition des actions prioritaires et choix des indicateurs stratégiques.....                           | 81        |
| 6-2-2-3- Choix des indicateurs.....   | 83        |
| 6-2-3- Les chaines de causalités des performances au regard des buts choisis.....                                 | 83        |
| 6-2-4 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques.....                          | 85        |
| 6-2-4-1- La pertinence du produit.....  | 85        |
| 6-2-4-2 La distribution et la communication.....  | 85        |
| 6-2-5- Élaboration d'une carte stratégique.....   | 86        |
| 6-2-5-1- Restauration de l'image de la PCI.....   | 86        |
| 6-2-5-2- Fidéliser sa clientèle.....  | 87        |
| 6-2-5-3- Développer des produits innovants.....   | 89        |
| 6-3- Faiblesses et Recommandations.....   | 93        |
| 6-3-1- Les Faiblesses.....  | 93        |
| 6-3-1-1- Faiblesses d'implication du contrôle de gestion.....   | 93        |
| 6-3-1-2- Absence d'outil de pilotage de performance stratégique : les TBP.....                                    | 94        |
| 6-3-1-3- Le système d'évaluation.....   | 94        |
| 6-3-2- Les recommandations.....   | 94        |

|  |            |
|--|------------|
| 6-3-2-1-Recommandations sur le département du contrôle de gestion..... | 94         |
| 6-3-2-2-Optique de mise en œuvre du TBP au sein de la PCI.....         | 96         |
| 6-3-2-3-L'importance du système d'information.....                     | 96         |
| 6-3-2-4- Le système d'évaluation de la performance.....                | 98         |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>                                       | <b>99</b>  |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>                                       | <b>100</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>  | <b>102</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>103</b> |

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**INTRODUCTION GENERALE**

L'économie mondiale cette dernière décennie a été fortement marquée par plusieurs crises qui ont perturbé le développement de plusieurs pays, notamment en Afrique. En Côte d'Ivoire, la crise postélectorale a provoqué une instabilité qui a poussé plusieurs entreprises à fermer à cause des difficultés qui grandissaient. Certaines par contre, plus endurantes, ont pu résister à ces changements de climat socio- politique et économique et ont dû faire face non seulement aux différentes crises, mais aussi à la concurrence afin de gérer au mieux leurs activités.

Dans un environnement instable et à la fois concurrentiel, toute entreprise, qu'elle soit publique, privée ou même d'économie mixte, doit se doter de techniques innovatrices afin de se mettre à l'abri d'éventuelles menaces et mener ses activités dans les meilleures conditions de succès. La définition et la réalisation de leurs objectifs sont des missions qui demandent des efforts considérables aux réponses de ces entreprises. Les dirigeants ont ainsi la lourde responsabilité de mettre à la disposition de l'entreprise tous les moyens dont elle aura besoin pour atteindre ses objectifs et assurer son avenir. Ces moyens sont humains, matériels et financiers.

Dorénavant, il faudra suivre, corriger et améliorer les résultats tout en réduisant les coûts, trouver rapidement des solutions en cas de difficultés. En d'autres termes, l'entreprise doit veiller continuellement au bon déroulement de ces activités pour rester compétitive et assurer sa pérennité, et ce, malgré l'environnement hostile dans lequel elle évolue.

Cependant, gérer une entreprise et parvenir à atteindre ses objectifs avec l'économie des ressources, surtout dans un environnement en perpétuel changement, se révèle être un travail laborieux. Cela exige une bonne maîtrise de ses activités, entre autres, le contrôle de la gestion de l'entreprise. Ainsi, pour parvenir à la réalisation de ses objectifs toute entreprise ou organisation doit mettre en place un service de contrôle de gestion qui se chargerait d'aider à la fixation des objectifs de l'entreprise et à l'analyse comparée des résultats par rapport aux objectifs fixés. Le contrôle de gestion de par sa définition peut être considéré comme « 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 et 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'efficience de l'efficacité, des synergies et de la flexibilité. » Source Wikipédia

Selon BOISVERT (1991 : 30): « le contrôle de gestion, pris au sens de direction, de conduite et de maîtrise, consiste en la production des informations nécessaires aux gestionnaires pour fixer des objectifs pertinents, élaborer de bonnes stratégies et les mettre en œuvre de façon efficace et efficiente ».

Au regard de ces deux définitions, nous pouvons retenir que le contrôle de gestion est une activité qui occupe une place très importante dans l'entreprise. Il dispose de nombreux outils appelés outils de contrôle de gestion ou de pilotage de la performance qui lui permettent d'assurer le pilotage des activités de l'entreprise. Ce sont entre autres, le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget, le contrôle budgétaire, les tableaux de bord et indicateurs de performance, le reporting, les systèmes d'information, la comptabilité de management.

Le Département du Contrôle de Gestion de la POSTE, rattaché à la Direction Générale, exerce une fonction d'aide et de conseils à celle-ci dans le but d'optimiser les résultats à court, moyen et long terme. Il a en charge :

- la mise en œuvre des mesures de réduction des charges ;
- la participation à l'élaboration du budget de l'entreprise ;
- l'analyse de l'état d'exécution du budget ;
- la mise en place et l'analyse des tableaux de bord ;
- le reporting et l'analyse des recettes budgétaires ;
- le contrôle des feuilles de déplacement et des états nominatifs des indemnités de guichets ;
- le contrôle des travaux effectués et le suivi de l'exécution des contrats ;
- le suivi de la gestion du patrimoine de l'entreprise ;
- la mise en place de la comptabilité analytique ;
- la fixation et le suivi des objectifs quantitatif et qualitatif des centres de production ;
- l'optimisation et la gestion de l'entreprise par des études et des recommandations.

Le secteur postal demeure l'un des leviers du développement de tout pays. C'est conscient de cette réalité que les autorités ivoiriennes ont de tout temps accordé une attention particulière à son développement.

Cependant, depuis quelques années, la Poste de Côte d'Ivoire (PCI), société d'État exerçant des missions de service public, est confrontée à d'énormes difficultés financières et opérationnelles. Ces difficultés résident dans les faits suivants :

- les différentes réformes entreprises dans le secteur des postes se sont en général, limitées soit à un simple changement de statut juridique et de dénomination (... , ONPT, ONP, SIPE), soit à une restructuration inachevée (la non-tenue des engagements financiers de l'État et l'insuffisance des textes juridiques) ;
- son incapacité à s'adapter à un environnement qui n'a cessé d'évoluer techniquement du fait de l'essor des technologies de l'information et de la communication ;
- les crises institutionnelles à répétition ont contribué à installer une instabilité managériale et porter atteinte à la cohésion sociale ;
- les crises sociopolitiques des 10 dernières années qui ont entraîné la destruction d'une partie importante de son outil de travail et la fermeture de plus de 70 bureaux.

Au sein du Département de Contrôle de Gestion de la PCI comme dans beaucoup d'autres structures, quelques insuffisances ou incohérences ci-après ont été relevées tant sur le plan organisationnel que dans l'utilisation optimale de certains outils :

- le système d'information étant lourd le reporting ne peut être réalisé de façon exhaustive, il n'existe donc pas de reporting des dépenses seulement le reporting des recettes ;
- il n'existe pas de tableau de bord prospectif ;
- le logiciel de gestion intégré n'est pas utilisé de façon optimale, certains modules très importants comme le module d'automatisation des processus métiers ou encore celui la gestion du cycle d'achat ;
- la comptabilité analytique n'a pas encore été mise en place bien qu'ayant fait l'objet d'étude ;
- il n'y a pas véritablement de service de suivi évaluation et pilotage de la performance.

Face à ces difficultés, les dirigeants de la PCI ont élaboré un plan de restructuration opérationnel et financier (PROF) qui a été validé par le Conseil d'Administration et adopté en janvier 2013. Pour réaliser les objectifs de ce plan, la Poste de Côte d'Ivoire doit se doter d'un dispositif performant de management centré sur la culture du résultat et de la performance. Or

le constat fait par les Dirigeants est que le problème qui suscite beaucoup de polémiques au sein des différents départements de la PCI est le problème du suivi évaluation et pilotage de la performance. Il existe certes un service suivi évaluation et pilotage de la performance attribué au contrôle de gestion, mais qui malheureusement ne donne pas toujours satisfaction, car le suivi de certaines activités est bien souvent attribué à des Directions qui n'ont pas cette compétence. Conséquences :

- le suivi évaluation des activités n'est pas assuré de manière performante ;
- des difficultés à disposer d'informations fiables sur les performances de l'entreprise ;
- des difficultés à coordonner et assister les projets et à veiller à un pilotage performant de ceux-ci.

Les raisons de ces difficultés résident bien souvent dans la séparation insuffisante des fonctions, mais aussi le manque de compétences humaines pour assurer le fonctionnement d'un service de suivi évaluation et pilotage de la performance.

Dans un contexte d'économie de marché et fortement concurrentiel, toute entreprise doit se doter d'outils de gestion fiables afin de mieux apprécier ses activités et ainsi atteindre ses objectifs.

Atteindre ses objectifs demande la définition d'une vision claire et d'une stratégie efficace. Cette stratégie doit être déclinée en actions et sa mise en œuvre faire l'objet d'un chronogramme afin de permettre son évaluation et la mesure de sa performance.

Conscients de cette nouvelle approche managériale, les dirigeants de la PCI mobilisent les équipes afin de mettre en place un ensemble de nouveaux outils de pilotage pour conduire à bien le plan de restructuration susmentionné.

Pour maintenir sa vision de service public, la POSTE de Côte d'Ivoire doit intégrer les objectifs poursuivis, les facteurs clés de succès, les plans stratégiques et les systèmes de mesure de performance. Dans ce contexte, un renforcement de la pratique du contrôle de gestion, de ses interventions en matière d'organisation et du déploiement effectif des outils de pilotage (en l'occurrence les TB) apparaît comme les garants d'une démarche cohérente et permettra à la POSTE d'atteindre ses objectifs et donc assurer le maintien de cette vision. Elle doit permettre d'une part l'amélioration des outils (de mesures des performances) et d'autre part, l'amélioration, le renforcement de la motivation et la détermination du personnel et donc, aider à une meilleure prise de décision.

Au regard de ce qui précède, la question fondamentale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : quel dispositif de pilotage de la performance conviendrait-il de mettre en place afin de renforcer le management et la stratégie de l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, nous devons d'abord apporter des réponses aux questions suivantes :

- qu'est-ce qu'un tableau de bord ?
- comment élaborer un tableau de bord prospectif ?
- quelle est son utilité dans l'entreprise ?
- quelle est la démarche de détermination des indicateurs pertinents pour la construction d'un bon Tableau de bord prospectif ?

Ce sont de nombreuses questions auxquelles nous essayerons de répondre dans notre mémoire qui s'intitule : «Conception d'un tableau de bord prospectif dans une société d'économie mixte : cas de la POSTE CI. »

Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- définir les tableaux de bord ;
- concevoir une démarche d'élaboration de tableau de bord ;
- décrire et analyser le système de tableau de bord existant ;
- concevoir un tableau de bord prospectif pour aider à la prise de décision et surtout au meilleur pilotage de la performance.

L'intérêt de notre étude est :

Pour la poste de côte d'ivoire

- aider les dirigeants à une meilleure prise de décision et leur permettre d'assurer un meilleur pilotage de leurs activités ;
- aider les dirigeants à élaborer un plan stratégique pertinent ;
- mobiliser tous les acteurs autour d'un objectif commun.

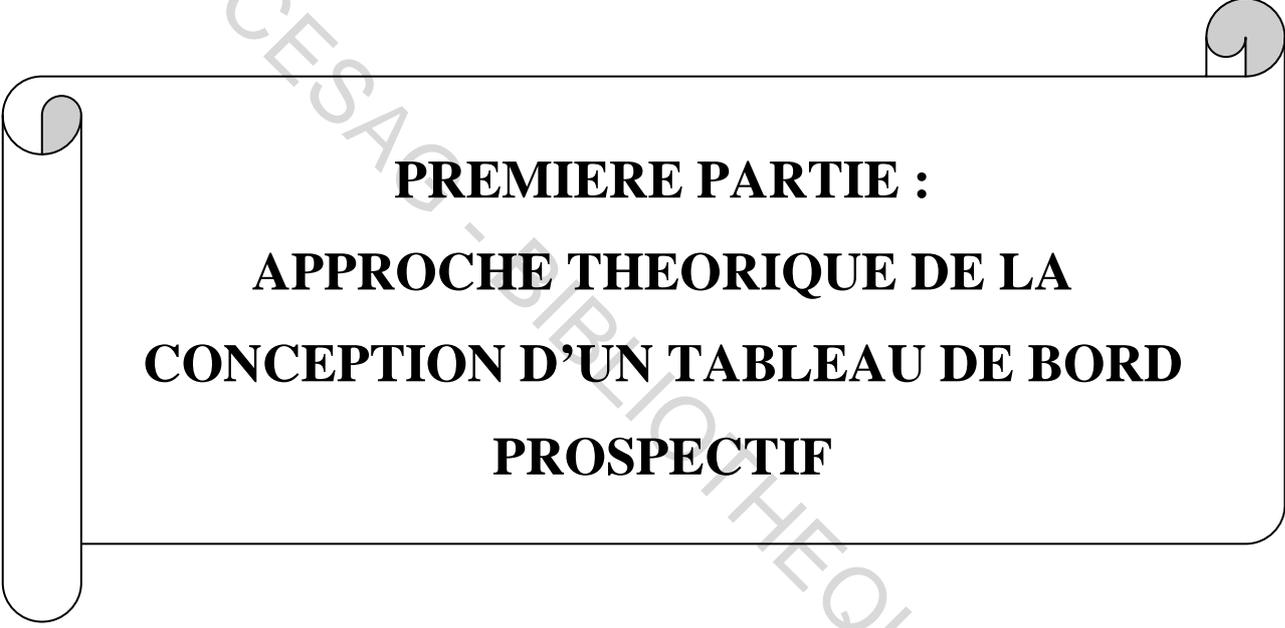
Pour nous-mêmes

Ce présent mémoire constitue pour nous une occasion non seulement de valider nos connaissances théoriques par une expérience pratique, mais aussi, d'approfondir nos connaissances en matière de contrôle de gestion.

Ce mémoire nous permet également d'apporter notre modeste contribution à la réflexion sur le chemin à suivre pour rendre les entreprises publiques plus performantes, plus réactives et plus dynamiques.

Ce travail sera donc composé de deux (2) parties. La première partie qui comprend trois chapitres est consacrée à la notion de Tableau de bord et à la présentation du Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) comme outil de pilotage de la performance à travers ses enjeux et la méthodologie de son élaboration. Quant à la deuxième partie, qui comporte également trois chapitres, elle restitue la présentation de la Poste de Côte d'Ivoire et la conception proprement dite du Tableau de Bord Prospectif de la PCI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE :**  
**APPROCHE THEORIQUE DE LA**  
**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD**  
**PROSPECTIF**

Aujourd'hui dans toutes les entreprises publiques la recherche de la performance est le thème le plus abordé. Les dirigeants de ces entreprises sont confrontés à cette quête et tendent tant bien que mal à y faire face. Le contrôle de gestion leur offre des outils capables de les emmener à relever le défi de la concurrence, l'anticipation, la compétitivité et la réactivité nécessaire pour assurer leur pérennité. Le tableau de bord en tant que outil d'évaluation d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés peut emmener les dirigeants à de meilleures prises de décision et ainsi atteindre les objectifs fixés.

Dans la première partie de notre étude, nous allons aborder trois chapitre qui parlerons des tableaux de bord en général, de leur méthodologie d'élaboration et ensuite de façon spécifique nous allons parler du tableau de bord prospectif qui est au cœur de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : LE BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

La situation concurrentielle des dernières années a confronté les entreprises à biens des problèmes économiques. En conséquence, le management a dû réagir en mettant en œuvre de nouvelles stratégies pour assurer 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 également disposer d'outils nécessaires à un pilotage efficace et efficient. Le contrôle de gestion a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise à travers le tableau de bord.

### **1-1 Historique du Tableau de Bord**

« Le tableau de bord est un document de référence qui contient des informations de synthèse destinées à des responsables pour les aider à conduire dans le temps leur action » (AIM ; 2004 : 3)

Il peut aussi être défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état d'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » BOUQUIN (2001;397-398).

À l'origine, le tableau de bord avait pour but de mesurer la performance financière tout en s'appuyant sur les indicateurs de résultats. Ce qui explique leur caractère souvent trop financier. En effet, s'il est vrai que les données financières sont importantes, elles ne sont pas suffisantes pour un meilleur pilotage des activités telles que la gestion de la qualité des délais la gestion de la clientèle, etc.

C'est pour pallier à ces insuffisances que des efforts ont été faits pour élaborer des tableaux de bord plus pertinents et mieux adaptés aux réalités et aux besoins actuels des entreprises. En effet, il existe plusieurs tableaux de bord, notamment le tableau de bord de gestion, le tableau de bord stratégique, le tableau de bord de projet et le tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré. Le tableau de bord prospectif, encore appelé Balanced Scorecard, qui est une méthode lancée en 1992 par KAPLAN et NORTON, tente de pallier les insuffisances du tableau de bord de gestion.

## **1-2 Le tableau de bord de gestion**

« Le tableau de bord de gestion est une présentation synthétique et pédagogique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte » (LEROY, 1998 :7)

Le tableau de bord fournit aux responsables toutes les informations et grâce aux indicateurs leur permet de contrôler le fonctionnement du système en analysant les écarts significatifs nécessaires afin de prendre des décisions adéquates à court terme.

Ainsi, le tableau de bord demeure un outil traditionnel de pilotage de l'activité, d'aide à la prise de décision pour l'utilisation efficace et efficiente des ressources et l'atteinte des objectifs fixés.

### **1-2-1-Le rôle du tableau de bord**

Selon VOYER (1999), le tableau de bord est utilisé pour « voir, être informé, mesurer, comprendre, apporter une attention, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant au moment opportun les décisions d'ajustement, et ce, de façon dynamique et progressive ».

Toujours selon VOYER (1999: 46-49), le tableau de bord a plusieurs fonctions :

- fonction de déclencheur d'action ;
- fonction de constat d'écart et d'alerte ;
- fonction de décentralisation ;
- fonction de communication et de motivation ;
- fonction de limitation et de focalisation.

#### **A- La fonction de déclencheur d'actions**

Le tableau de bord consiste à décrypter les messages, à donner une explication aux causes afin d'analyser de façon approfondie et de mettre en œuvre des actions en vue de corriger les faiblesses relevées.

#### **B- Fonction de constat d'écart et d'alerte**

Le tableau de bord permet de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, afin d'apprécier les résultats des centres de gestion en fonction des objectifs

fixés. Ce qui permet au manager de réagir correctement.

### **C- Fonction de décentralisation**

La délégation des responsabilités permet une coopération au sein de l'entreprise. Chaque personne se sent impliquée au niveau du suivi et de l'évolution des résultats. Elle permet également un échange d'idées entre les délégués et les subordonnés.

### **D- Fonction de communication et de motivation**

La comparaison et la consolidation des résultats au sein du tableau de bord favorisent la communication et l'échange d'information entre les managers pour une amélioration de l'ensemble des solutions.

De plus, l'amélioration de la circulation de l'information et de la communication interne basées sur les données objectives et claires favorise la maîtrise de l'environnement.

### **E- Fonction de limitation et de focalisation**

Le tableau de bord situe et définit les limites d'intervention, en ce sens qu'il précise la cible visée ainsi que les indicateurs mis en place pour suivre l'évolution financière et d'identifier les zones de buts, et les moyens de les atteindre.

#### **1-2-2- Les limites du tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord constitue beaucoup plus un outil de contrôle et de suivi de la productivité il se réduit à des notions financières centrées sur la rentabilité et traite peu des actions menées au quotidien.

Le tableau de bord de gestion est limité en ce sens qu'il ne tient pas compte de certains aspects importants dans la gestion au quotidien la gestion de la qualité ou même de la clientèle. Il se focalise sur la croissance, la maximisation des rendements et le contrôle des coûts. Il met un accent sur les événements passés, ne prend pas en compte tous les aspects de la performance présente et la performance future, et enfin, se limite aux indicateurs financiers internes.

Face à un environnement mouvant et très concurrentiel, les outils traditionnels de gestion sont insuffisants pour réagir rapidement.

C'est donc conscient de ses limites que certains auteurs ont fait des études approfondies sur la

question en mettant en place de nouvelles techniques de mesure de la performance dont le but est de veiller à un meilleur pilotage de l'entreprise en temps réel et d'anticiper les menaces.

### **1-3- Le tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif (ou en anglais balanced scorecard) est né du constat que les systèmes de mesures des entreprises, basés sur des indicateurs financiers, ne sont plus adaptés à l'économie de marché actuel. Il a pour but, la création de valeur monétaire dans une logique libérale et de gouvernance par les actionnaires

Dans cette partie, nous allons définir le tableau de bord prospectif et ensuite décrire les éléments qui le composent.

#### **1-3-1- Définition d'un tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif (TBP) est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux » (CHAPELLO et DELMOND ; 1994 : 50). Élaboré par des professeurs en gestion des organisations, il tient sa spécificité dans son caractère équilibré d'où son appellation de tableau de bord équilibré. En effet, les indicateurs suivis à travers ce tableau de bord concernent aussi bien les résultats présents que les variables d'action décisives en vue de résultats futurs. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il favorise le management à court, moyen et long termes, grâce aux indicateurs d'anticipation.

Selon ces concepteurs KAPLAN & al (1998 : 31) (25), « le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets ».

Le tableau de bord prospectif n'est pas seulement un système de mesures. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management. Les entreprises peuvent bâtir un tableau de bord qui réponde à leurs exigences et pourront l'utiliser pour :

- clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;

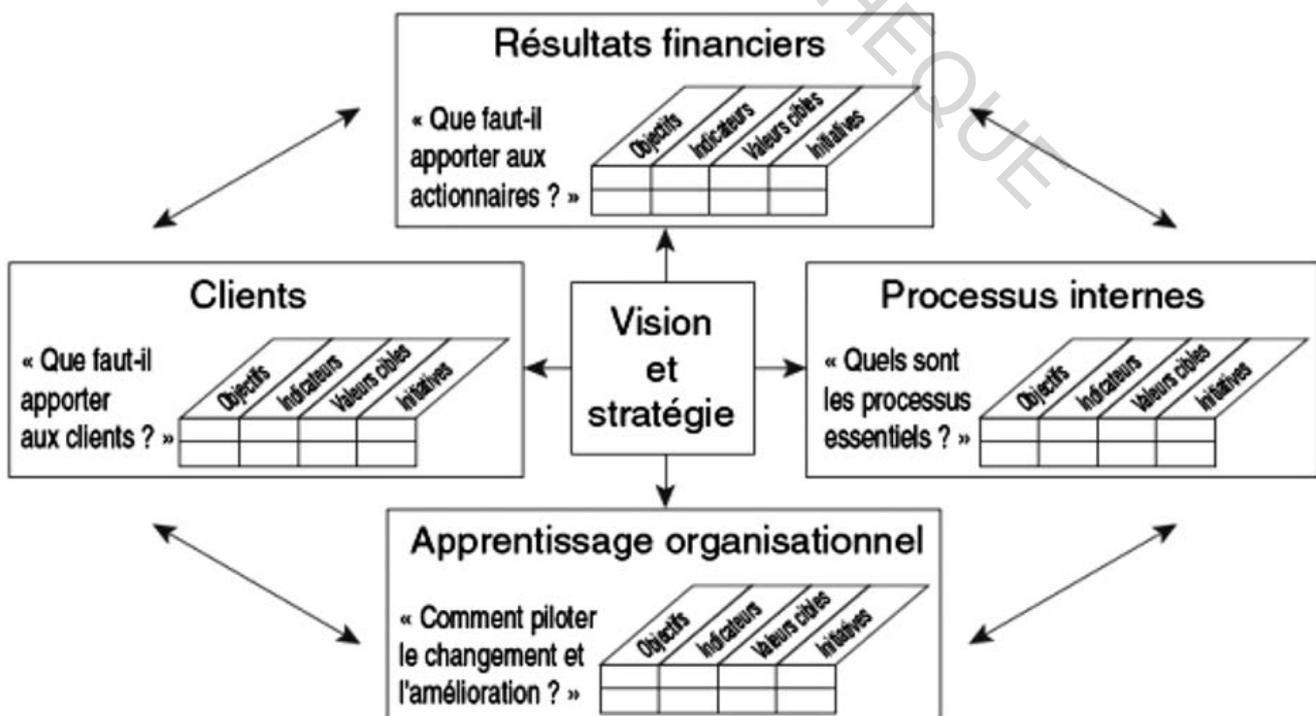
- faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques ;
- assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

L'adoption d'un tel outil de management suppose cependant un découpage de l'organisation en processus et en Centres de Responsabilités, en vue de faciliter la définition des indicateurs et des axes stratégiques qui les sous-tendent.

### 1-3-2- Structure du tableau de bord prospectif

En cherchant à pallier les faiblesses des outils budgétaires, NORTON et KAPLAN ont mis au point un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une rentabilité plus forte.

Figure n° 1 : Tableau de bord prospectif



Source: KAPLAN & NORTON (1996:76)

Le tableau de bord prospectif présenté par KAPLAN & NORTON comporte quatre (04) axes qui sont : l'axe financier, l'axe client, l'axe apprentissage organisationnel et l'axe processus interne.

- L'axe « résultats financiers » définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs.
- L'axe « client » évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client.
- L'axe « processus internes » mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, Recherche et développement, etc.). Des indicateurs d'efficience et d'efficacité sont calculés pour les activités, les produits et les structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, NORTON et KAPLAN préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés.
- L'axe « apprentissage organisationnel » traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant principalement : le niveau de satisfaction des salariés et leur niveau de compétences.

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du manager sur les questions fondamentales. Les indicateurs sont répartis de manière globalement équivalente parmi les quatre axes, et les mesures sont directement liées à la vision et à la stratégie de l'entreprise et liées entre elles par des relations de causes à effet.

#### **1-4- Le tableau de bord prospectif au service de la stratégie**

Le tableau de bord est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie, mais pas de l'élaborer (KAPLAN et NORTON, 1998). Il permet de traduire la stratégie en termes opérationnels et de mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie.

##### **1-4-1 Définition de la stratégie**

Le mot stratégie est dérivé du grec stratos qui signifie « armée » et ageîn qui signifie « conduire », et par suite de l'italien strategia. Initialement, il s'agit de l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation - politiques, militaires, économiques, financières, morales... - pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix. Selon DE GAULLE : « la stratégie est de la compétence du gouvernement et de celle du haut

commandement des forces armées.»

Par suite et par extension, c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif.

L'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises dans cette nouvelle ère a développé une pensée stratégique.

« La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur » (PORTER, 1999 : 11).

Au regard de ces deux définitions, nous pouvons retenir que la stratégie est définie comme l'ensemble des moyens que l'entreprise utilise pour atteindre ses objectifs.

### **1-4-2- Démarche de la stratégie**

«La planification stratégique est le processus de développement de stratégies afin d'atteindre un objectif fixé. Une planification «stratégique» doit opérer à grande échelle. La planification à long terme projette les activités en cours dans l'environnement externe, décrivant ainsi les résultats qui vont probablement se produire (que ceux-ci soient désirés ou non). La planification stratégique consiste alors à «créer» des futurs plus désirables soit en influençant le monde externe, soit en adaptant les programmes et les actions en cours afin qu'ils conduisent à des issues plus favorables dans l'environnement externe ». source Wikipédia

Deux notions importantes sont à retenir en ce qui concerne le processus de l'élaboration du plan stratégique. Ce sont : la vision et la stratégie, car c'est autour d'elles que s'articulent les quatre axes du tableau de bord prospectif.

#### **1-4-2-1- La vision stratégique**

La vision est l'ensemble des éléments qui permettent de définir l'avenir désiré en s'appuyant sur le vécu d'une équipe ou d'une entreprise. Elle assure son positionnement et imprime son identité dans la durée.

Une vision partagée regroupe plusieurs niveaux :

- les enjeux et la raison d'être de l'entreprise ;
- une ambition commune dont la réalisation ne dépend que d'elle ;
- les valeurs et les principes de fonctionnement qui la fondent ;
- les priorités stratégiques ;
- les plans d'action.

«La vision stratégique est une représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective. Elle implique les forces vives de la communauté et elle propose un cadre d'intervention convergent et cohérent, dans la mise en œuvre d'une ambition commune.»

Les trois facteurs clés de la vision sont

- un énoncé de mission;
- des objectifs à long terme;
- des valeurs.

Selon certains auteurs tels que CHARRON et SEPARI (2001 :336) la démarche stratégique peut être appréhendée en quatre étapes :

- ✓ connaissance de l'environnement et de l'entreprise ;
- ✓ détermination des alternatives stratégiques ;
- ✓ choix des orientations stratégiques ;
- ✓ mise en action des choix, planification et contrôle.

#### **1-4-2-2 La mise en œuvre de la stratégie**

Mettre en œuvre une stratégie dans une organisation implique un grand nombre d'acteurs et fait appel à la créativité et une grande ouverture d'esprit, mais surtout à des propositions d'opérationnels. Chaque département devra définir ses propres initiatives stratégiques qui seront composées du rappel des objectifs clairement identifiés, la mesure de ces objectifs, la valeur cible à atteindre et le programme d'actions associé.

Selon NIVEN (2002 :146), les principales entraves à la mise en œuvre de la stratégie dans une organisation peuvent s'énumérer comme suit :

- ✓ le manque de compréhension des objectifs stratégiques par la majorité des membres de l'organisation ;
- ✓ le manque d'incitations lié à la réalisation des objectifs stratégiques dans la rémunération des managers ;
- ✓ le processus budgétaire et fixation des objectifs des centres de responsabilité dans le cadre de leurs budgets établis le plus souvent en dehors de tout lien avec la stratégie.

### **1-4-2-3 Les initiatives stratégiques**

Les initiatives peuvent être considérées comme les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu dans le tableau de bord.

Les initiatives stratégiques ont deux caractéristiques fondamentales qui sont :

- la contribution à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs du tableau de bord prospectif. Il est nécessaire de passer au crible l'ensemble des grands projets de l'entreprise pour ne retenir que ceux qui correspondent à ce critère puis de s'interroger sur la nécessité d'en définir de nouveau afin de couvrir l'ensemble des objectifs stratégiques ;
- l'implication d'un grand nombre d'acteurs dans l'organisation; les initiatives 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 unité devra ainsi définir ses propres initiatives stratégiques.

### **1-4-3- Les relations entre stratégie et le tableau de bord prospectif**

Longtemps considéré comme un système de mesures, le tableau de bord est devenu au fil du temps un outil de pilotage de la stratégie ainsi qu'un nouveau système de management pour gérer la stratégie.

#### **1-4-3-1- Le tableau de bord prospectif au service de la stratégie**

Le TBP permet de valider et d'ajuster la stratégie, il permet de mettre l'opérationnel au service de la stratégie. Sa force est donc sa capacité à exécuter la stratégie, plus à aider à son élaboration.

#### **A- Le TBP comme cadre d'élaboration de la stratégie**

Le TBP peut intervenir dès la conception de la stratégie. Il intervient alors en aval pour clarifier et apporter un consensus sur ce qui est exactement et la façon de l'appliquer. Bien que certains auteurs le qualifient d'outil d'application stratégique, ils suggèrent quand même que les organisations puissent se servir de la création du balanced scorecard (BSC) pour créer de manière simultanée la stratégie.

## **B- Le TBP comme cadre de mise en œuvre de la stratégie**

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

- ❖ Créer une bonne compréhension de la stratégie dans toute l'organisation ;

Il s'agit de clarifier et traduire le projet de façon à obtenir un consensus et une cohérence sur les objectifs du TBP

- ❖ Développer l'adhésion pour soutenir la stratégie ;

C'est communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques à l'ensemble des acteurs pour la réussite de la stratégie. Tous les employés doivent comprendre le but à long terme envisagé par la direction.

- ❖ Former l'organisation aux indicateurs et système de gestion du TBP pour appliquer la stratégie ;

C'est planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques, afin d'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et mettre en place les ressources utiles.

- ❖ Fournir des informations en retour sur la stratégie par le biais du TBP;

C'est de renforcer le retour sur l'expérience et le suivi stratégique pour un contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement.

### **1-4-3-2- L'équilibre des quatre axes autour de la vision et de la stratégie**

Le tableau de bord est dit équilibré lorsque les indicateurs sont répartis de manière équivalente parmi les quatre axes. Le terme prospectif signifie implicitement que les mesures sont directement liées à la vision et à la stratégie de l'entreprise et qu'elles sont liées entre elles par des relations de cause à effet.

Ces axes équilibrés construits autour de la vision et de la stratégie permettent de mesurer le processus interne et l'apprentissage organisationnel. L'objectif est de cerner les moyens de créer de la valeur ajoutée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

En associant dans un même support des indicateurs issus de ces quatre perspectives, le BSC vise à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation, ce qui facilite la prise de décisions rapides et identifie les ajustements nécessaires de la stratégie pour aboutir à l'objectif.

#### **1-4-4 Avantages et limites du tableau de bord prospectif**

##### **1-4-4-1- Les avantages du TBP**

Le TBP est structurant, il oblige donc l'entreprise en phase amont à se poser de nombreuses questions dont les réponses lui permettront d'identifier une grande partie de ses forces et faiblesses. Le TBP permet :

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

##### **1-4-4-2- Les limites du TBP**

Pour LORINO (2000 :19) ; le BSC

- ne traite pas de la question centrale, celle de la construction de la "théorie de la performance" en d'autres termes du modèle causes effets,
- tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives et tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage,

- ne prend pas vraiment en compte, l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage,
- n'explique pas la relation du système d'indicateurs avec l'action (organisée en plans).

A ces critiques, on peut ajouter :

- en premier lieu, le TBP repose sur la notion d'un équilibre qui n'est pas si facile à obtenir. Beaucoup d'entreprises commencent une démarche de mise en place du TBP, et obtiennent finalement un tableau de bord, avec un axe financier très développé qui n'est pas du tout équilibré ;
- le TBP est facilement associé à une logique de top down dans la démarche de mise en place ; or une démarche bottom up, plus spécifique et plus adaptée est préférable pour obtenir un pilotage efficace. Certes, l'approche top down garantit une application cadrée de la stratégie, mais elle ne tient pas compte du terrain, des attentes des acteurs, et de leurs ambitions. Ils ne vont donc pas jouer le jeu et l'outil mis en place ne sera pas utile, car inutilisé. (LACOSTE : 2003 ; 28) ;
- cette approche top down a un autre inconvénient, elle entraîne un manque de réactivité. En effet, la performance étant perçue comme la conformité des actions aux plans venus d'en haut, le temps d'ajustement des actions est forcément élevé.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Dans cette partie nous avons étudié de manière successive le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif, qui sont deux principaux outils en matière de pilotage de la performance. Nous allons maintenant passer dans un second chapitre à la conception du tableau de bord prospectif qui est non seulement un outil de planification et un système de mesure de la performance, mais aussi, et surtout un outil illustratif de la stratégie.

## **CHAPITRE 2: DEMARCHE DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

Le tableau de bord prospectif (TBP) ou tableau de bord équilibré (en anglais, *Balanced Scorecard* ou *BSC*), est une méthode lancée en 1992 par KAPLAN et NORTON visant à mesurer les activités d'une entreprise en quatre perspectives principales : apprentissage, processus, clients et finances.

Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'entité doivent être explicitées, en vue de donner aux managers une compréhension globale de leur organisation. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les organisations se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt à long terme. Le système du management stratégique force les managers à se concentrer sur les métriques qui mènent au succès. Elle équilibre la perspective financière avec les perspectives du client, du processus, et des employés. Ces mesures sont souvent des indicateurs de la performance future.

Dans le premier chapitre, nous avons étudié le tableau de bord de gestion et le tableau de bord prospectif. Dans ce chapitre, il s'agit de développer les différentes phases du processus d'élaboration et de mise en place du TBP. Pour ce faire, nous allons d'abord étudier les différentes méthodes existantes et ensuite choisir la démarche la mieux indiquée pour la conception du balanced scorcard.

Tout d'abord nous allons présenter une démarche générique de conception du tableau de bord, et ensuite nous présenterons trois différentes méthodes de conception du tableau de bord prospectif à savoir, la méthode du BSC selon Ahn H, la démarche GIMSI d'Alain Fernandez et enfin la démarche OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) des auteurs français MICHEL & al.

### **2-1- Démarche de conception du tableau de bord**

Dans cette partie il sera tout d'abord question de développer les différentes phases du processus de conception jusqu'à la mise en place de l'outil. Selon VOYER, (2002 : 151) (29) le processus de conception du tableau de bord prospectif est défini en cinq étapes qui toutefois peuvent être regroupées en trois phases essentielles. Ce sont :

- la phase de l'étude de la faisabilité ;
- la phase de construction du prototype ;
- la phase de la mise en place dans l'organisation.

### **2-1-1. L'analyse de la faisabilité du projet**

Pour concevoir un tableau de bord pertinent, le concepteur doit d'abord commencer par une phase de compréhension du cadre d'intervention. Durant cette phase, il devra définir les missions et objectifs du tableau de bord, évaluer la disponibilité des moyens ainsi que la maturité des intervenants et de l'organisation.

#### **2-1-1-1 Missions et objectifs du tableau de bord**

Dans ce cadre, les missions et objectifs assignés au tableau de bord doivent être définis en conformité avec les objectifs stratégiques déclinés par la direction générale. Ces missions doivent être précisées et signifiées clairement à tous les acteurs qui interviennent afin que le projet soit mené à bien.

Il conviendra de préciser à quoi devra servir notre tableau de bord ; s'il doit être utilisé pour faire un renforcement ou une coercition, dans un climat de confiance et de partenariat afin de faciliter les échanges d'informations, ou servir plutôt d'outil d'évaluation, de valorisation, d'exigence des résultats et de reconnaissance des performances réalisées. Lorsque nous répondrons à ses questions, il nous sera donc plus facile de définir les objectifs assignés à notre tableau de bord. Cette idée est aussi développée par KAPLAN & al, (1998 : 298) (30).

#### **2-1-1-2- La disponibilité des moyens**

Les ressources matérielles, techniques humaines et financières qui seront nécessaires à la réalisation du projet devront être identifiées. Il faudra alors que toutes ses ressources soient disponibles. Selon VOYER, (1999 : 168) (31), l'engagement des ressources doit être perçu dans une perspective d'investissement dans le management de l'information au sein de l'organisation et non comme des dépenses. Le concepteur du tableau de bord devra s'assurer de l'existence d'une allocation rigoureuse et performante des ressources humaines et financières notamment que les coûts financiers ainsi que les compétences nécessaires sont bien évalués, repartis et programmés dans le temps et dans l'espace.

Enfin, les tâches et responsabilités de chaque entité doivent être précisées pour faciliter la collaboration entre les différents acteurs.

### **2-1-1-3- La maturité des intervenants**

Pour mettre en place un tableau de bord dans une structure ou une organisation, celle-ci doit d'abord avoir atteint un niveau de maturité qui devra s'évaluer à travers sa volonté à anticiper et impulser le changement, à développer en son sein la culture de la mesure de la performance, du suivi du contrôle et de la recherche de la qualité ainsi que sa capacité à aller de l'avant et à toujours vouloir s'adapter et saisir les opportunités présentes. Les utilisateurs du tableau de bord devront eux aussi faire preuve de maturité à travers leur ouverture d'esprit, leur expérience, leur capacité à s'adapter aux changements et à accueillir des idées nouvelles ainsi qu'à accepter de se faire évaluer.

Selon VOYER (1999 : 161) (32), les questions suivantes nous permettront de nous faire une idée sur la maturité des intervenants : « existe-t-il chez les gestionnaires une culture de la mesure axée sur les résultats ? Quelle est l'attitude générale face à la mesure et au suivi, au contrôle et à l'évaluation ? Accepte-t-on l'imputabilité et la responsabilisation correspondante ? A-t-on peur d'être jugés, comparés, que la vérité se sache ? »

### **2.1.2 La construction du tableau de bord**

Cette phase s'attèle à la notion même d'indicateur, le mode de présentation du tableau de bord. Elle va également présenter le processus de l'analyse pour l'identification des besoins en informations. La traduction de ces besoins en information permettra de définir les indicateurs de suivi de la performance.

#### **2.1.2.1 Notion d'indicateur**

Les indicateurs sont des valeurs qui expriment les résultats ou les tendances d'une situation à une période donnée. Ils portent généralement sur des valeurs chiffrées, mais sont quelques fois de nature qualitative. Dans le cadre de la conception d'un tableau de bord, les indicateurs doivent se rapporter à la stratégie, aux objectifs aux facteurs clés de succès et aux plans d'action de la structure selon la période et le niveau de responsabilité. Ils doivent être simples, faciles à déterminer et à interpréter, pertinents, ponctuels, contrôlables et anticipateurs.

Les indicateurs de résultat traduisent en valeur de référence, les objectifs que les responsables de la structure souhaitent atteindre. La valeur réelle qu'ils expriment dans le tableau de bord

traduit la progression des résultats par rapport aux objectifs. Les indicateurs définis à la suite de l'analyse des facteurs clés de succès et des plans d'action matérialisent l'opérationnalisation du suivi de la mise en œuvre de la stratégie définie par la direction générale.

Une typologie permet de différencier les indicateurs de progression, de pilotage ou de reporting des indicateurs financiers ou des indicateurs non financiers et enfin des indicateurs synthétiques ou indicateurs ciblés.

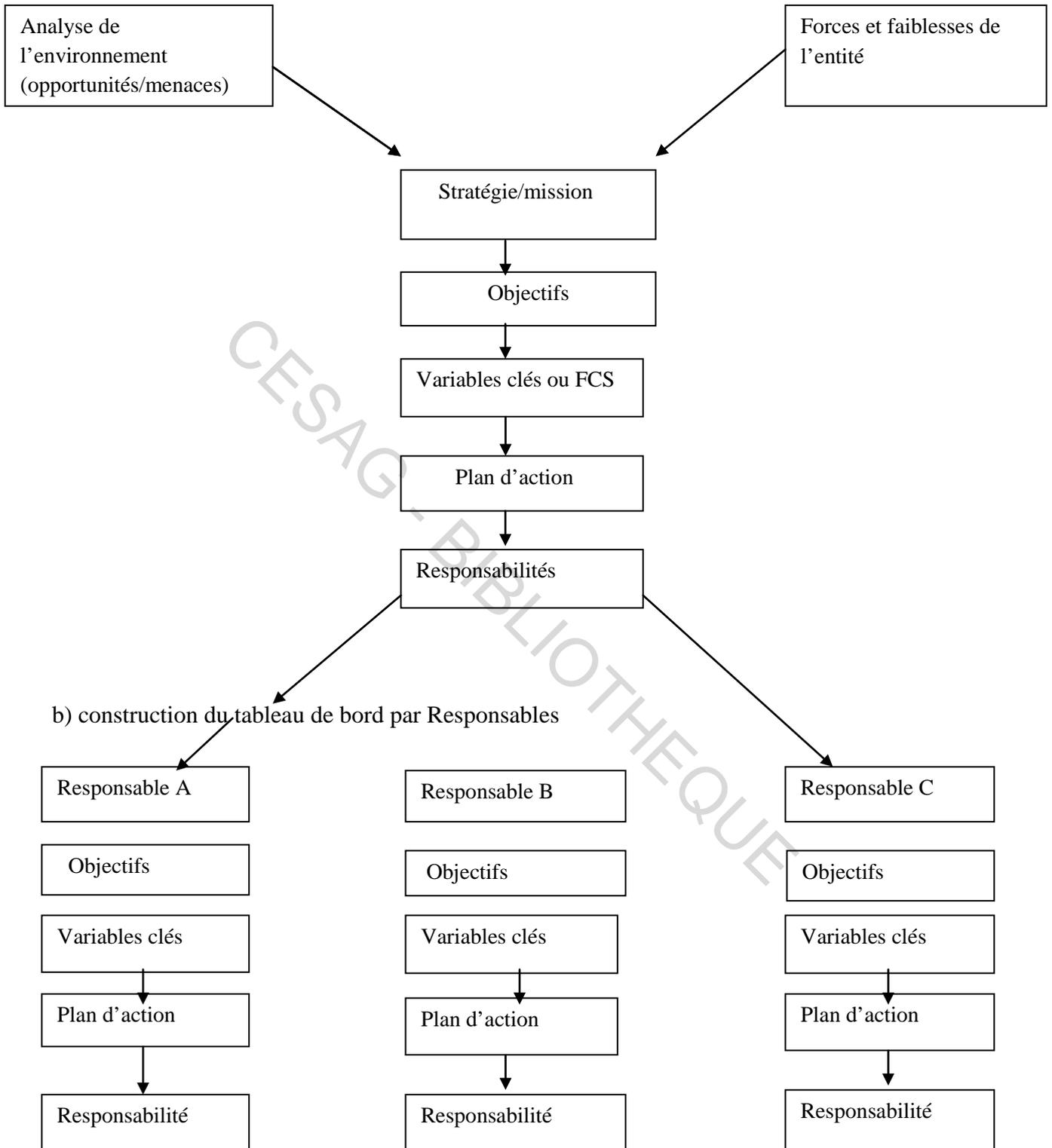
Pour résumer, nous pouvons retenir selon RAVIGNON & al (2001 : 288) (34) que : « les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité».

#### **2.1.2.2. Le processus de détermination des indicateurs**

La définition des indicateurs du tableau de bord se fait à partir d'une analyse combinée des objectifs, de la stratégie, des facteurs clés de succès, des plans d'action et de l'organisation et, de l'analyse des besoins en information de gestion des utilisateurs de l'outil. Différentes procédures d'analyse sont proposées par des spécialistes en matière de gestion. Celle proposée par VOYER (1999 : 204, 205) (35) parle de tableau de préoccupation - indicateur. Les indicateurs sont définis dans un tableau de correspondance entre les modules organisationnels de la structure et les besoins en informations ou préoccupations de gestion des utilisateurs du tableau de bord.

La seconde procédure est celle de DAYAN & al, (1999 : 853) (36). Elle fait une analyse plus globale de construction des tableaux de bord en deux étapes. Tout d'abord, il faut faire une analyse des missions, des objectifs de la stratégie de la structure et la définition des responsabilités dans sa mise en œuvre. La deuxième étape permet à chaque centre de responsabilité de définir les indicateurs et de construire le tableau de bord du centre. Cette seconde procédure nous paraît être très intéressante et mieux indiquée pour la conception d'un tableau de bord prospectif pertinent. Il est cependant important de l'approfondir, l'enrichir avec notamment la notion d'identifications des besoins des utilisateurs développée précédemment par VOYER.

**Figure n° 2: Formulation de la stratégie/ cartographie des responsabilités**



Source : DAYAN & al ; (1999 : 853)

Selon FERNANDEZ (2005 : 261) « un indicateur est une information ou un groupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Pour faciliter la lecture du tableau de bord et donc permettre une bonne compréhension de celui-ci ainsi qu'un bon pilotage des activités, il est important d'y faire figurer les indicateurs reflétant à la fois les performances et les métiers (niveau opérationnel), les évolutions (niveau stratégique) et de conséquence. Nous pouvons distinguer les indicateurs suivants :

- les indicateurs de résultat ;
- les indicateurs de processus ;
- les indicateurs d'environnement.

Les indicateurs de résultat mettent en avant les résultats de l'évolution des processus, ils mesurent l'attente ou non des objectifs fixés et sont associés à des variables dites « essentielles » observées pour s'assurer de la réalisation véritable de l'objectif.

Les indicateurs de processus sont des voyants qui passent au rouge c'est-à-dire qui donnent le signal d'alarme avant que les résultats ne soient touchés et donnent aussi les moyens de comprendre où se situent les problèmes. Ils sont associés à des variables d'action.

Les indicateurs d'environnement permettent au décideur d'orienter de façon stratégique son plan d'action en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve.

Choisir les bons indicateurs est très important à ce niveau, car faire un mauvais choix peut réduire l'efficacité du tableau de bord voir entraîner des résultats ayant un effet contraire ou inverse de celui attendu.

Selon DE RONGE et CERREDA (2006 : 231), les indicateurs retenus dans un bon tableau de bord doivent présenter des caractéristiques spécifiques à savoir :

- pertinence de l'indicateur retenu par rapport à l'objectif ou la variable d'action que l'indicateur cherche à mesurer ;
- fiabilité de la mesure de l'indicateur ;
- minimisation des effets pervers induits par l'indicateur ;
- cohérence dans la définition des indicateurs ;
- indicateurs simples à comprendre et à mesurer ;
- indicateurs partagés par les acteurs.

Les indicateurs choisis par les managers doivent être mesurables ou à défaut, il doit être possible pour le manager de suivre leur évolution. Pouvoir comparer les indicateurs à des

valeurs standard doit inciter les responsables à réagir rapidement.

### 2.1.2.3. Les modes de présentation du tableau de bord

Il s'agit d'indiquer la structure générale, c'est-à-dire la forme sous laquelle se présente le tableau de bord. Nous aurons d'une part la présentation courante et d'autre part, les instruments spécifiques de présentation du tableau de bord. Notons cependant avec GARMILIS & al (1992 :231) (37) que le tableau de bord devrait savoir mesurer un instrument de dialogue dans l'entreprise que son destinataire doit pouvoir consulter également avec aisance.

### 2.1.2.4 Les présentations courantes

D'une façon générale et comme l'indique le nom, le tableau de bord se présente sous forme d'un tableau à plusieurs colonnes et lignes. Les différentes colonnes indiquent généralement les valeurs réalisées sur les périodes de référence ; les valeurs cumulées et les données de comparaison sur les périodes passées ; la tendance des résultats ; les commentaires éventuels.

Les différentes lignes correspondent au libellé de chaque indicateur d'activité. La dernière ligne donne par sommation, la tendance générale. La colonne des tendances permet d'alerter les responsables ou utilisateurs du tableau de bord, au premier coup d'œil. Les utilisateurs utiliseront la colonne des commentaires pour indiquer en bref, les explications des écarts constatés. Les propositions d'actions correctives, envisagées pour une amélioration de situation en commentaires général du tableau. L'inscription des données en valeurs absolues ou valeurs relatives se fait selon la procédure d'utilisation du tableau de bord préalablement défini. Une note succincte d'explication et de légende peut être jointe au tableau de bord, pour une meilleure utilisation.

Quelques exemples de présentation de tableau de bord

**Tableau 1: Exemple de présentation du tableau de bord**

| taux<br>d'absentéisme | ce mois ci |          |       |          |                |            |             |
|-----------------------|------------|----------|-------|----------|----------------|------------|-------------|
|                       | resultat   | objectif | ecart | tendance | objectif final | max permis | depassement |
|                       | 5,2        | 4,7      | 0,5   | ↘        | 4,5            | 5,8        | non         |

Source : VOYER (1999 :271)

**Tableau 2: Exemple 2 de présentation du tableau de bord**

| Indicateur X  | Mensuel  |          | Cumulatif à ce jour |          | Annuel   |             |
|---------------|----------|----------|---------------------|----------|----------|-------------|
|               | Quantité | (000 \$) | Quantité            | (000 \$) | Quantité | (000 \$)    |
| prévu budgété | 234      | 75,5 \$  | 1567                | 505,6 \$ | 2000     | 645 \$      |
| Réalisé       | 192      | 61,94 \$ | 1313                |          | 1720     | Est: 550 \$ |
| Ecart         | 42       | 14,54 \$ | 254                 |          | 280      | Est: -95 \$ |
| Ratio         | 82%      |          | 83,8%               |          | 86%      |             |
| Réalisé/Prévu |          |          |                     |          |          |             |

Source : VOYER (1999 : 272)

### 2.1.2.5. Les instruments spécifiques

Au-delà de l'aperçu général, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans la gestion des organisations favorise des présentations diverses, dynamiques et sophistiquées du tableau de bord. Ainsi, une multitude de modèles de présentation sont faits ; les formes en tableau, en graphique, en diagramme circulaire ou en histogramme. Quelquefois, il s'agit de simples signaux lumineux. Leurs rôles consistent à alerter les utilisateurs. Le modèle conçu doit tenir compte des besoins de la structure utilisatrice, de la nature des activités, de la périodicité de publication des tableaux de bord. L'objectif reste toujours le même. Il s'agit d'alerter, de susciter l'analyse des écarts, d'évaluer la progression du processus et des résultats par rapport à la trajectoire et les objectifs prédéfinis.

### 2.1.3. La phase de mise en place du tableau de bord

Elle résume l'ensemble des recommandations qui sont faites à la suite de la construction du prototype du tableau de bord. Elle comprend la validation du prototype, le choix du processus, l'identification de la responsabilité, les actions décisives et le chronogramme de la mise en place.

#### 2.1.3.1. La validation du prototype défini

A la suite du mode de présentation du tableau de bord, il convient de préciser les données sources, les modalités de traitement des données y compris le degré d'implication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le mode et la périodicité de restitution des informations traitées, la responsabilité de l'administration ainsi que les procédures de modification de la structure et les indicateurs du tableau de bord. Les ressources matérielles et financières qui seront nécessaires pour la mise en place et le

fonctionnement de l'outil doivent être identifiées à cette étape. Au besoin, une esquisse de budget et les procédures de mobilisation de ces ressources doivent être présentées.

VOYER, (2002 :154) (38), pense que cette étape servira à finaliser le prototype dont la conception a démarré depuis la phase d'analyse de la faisabilité. Une fois que le prototype est complètement défini, il faudra le tester, c'est-à-dire valider les indicateurs et les modalités d'administration du prototype conçu. MENDOZA & al, (2002 :11) (39) abordent dans le même sens et insistent sur la nécessité de ne pas faire l'économie de ce dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil même si ce dialogue est consommateur de temps. «Car c'est de ce point de vue que la mise en place des tableaux de bord et la méthode qui la structure ont des vertus certaines. »

### **2.1.3.2. Le choix du processus**

La mise en place peut être effectuée selon trois modalités qui sont : le processus top-down, le processus avec pilote et enfin, le processus émergent. Quel que soit le mode choisi, le succès de la mise en place nécessite l'implication effective des utilisateurs et de l'ensemble du personnel. Il faut également que les indicateurs soient de qualité et que le dispositif assure l'impact du tableau de bord sur le management de l'entreprise.

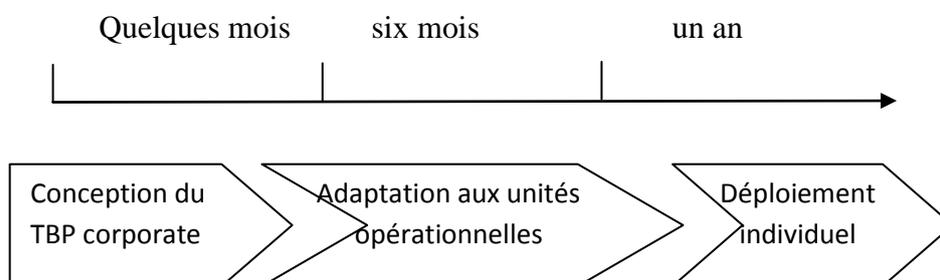
#### **2.1.3.2.1. Le processus top-down**

Le principe est que l'outil est conçu et mis en place en premier au niveau de l'organe central de la structure. Cette mise en place se déroule en trois phases:

- la première est la conception et la mise en place du tableau de bord au niveau central. Les objectifs stratégiques couplés des indicateurs correspondants sont définis. Les responsabilités sont ensuite assignées et enfin, un groupe de travail se réunira pour valider le prototype de tableau de bord dans un délai bien défini. Elle peut s'étendre sur quelques mois ;
- la seconde phase consistera au déploiement du tableau de bord au niveau des divisions périphériques puis des unités opérationnelles.  
Selon GRAPIN & al (Mars 2003 :80) (40), « cette phase est délicate, car elle nécessite une approbation par les divisions des éléments élaborés au niveau du groupe. Plus on attache de l'importance à l'appropriation, plus le processus peut prendre de temps.»
- la troisième étape correspond au déploiement de l'outil au niveau individuel.

La figure ci-après illustre ce processus.

**Figure n° 3 : Le processus top- down**



Source : l'expansion Management Review ; N° 108 (Mars 2003 : 81)

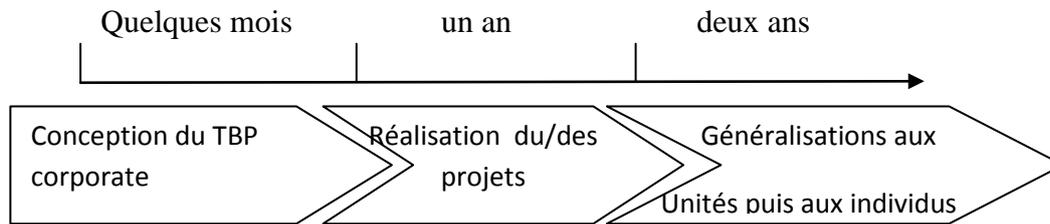
#### 2.1.3.2.2. Le processus avec pilote

Son principe est fondé sur le choix d'une unité volontaire qui réalisera la mise en place de l'outil, avant sa généralisation à toute la structure. L'unité volontaire est généralement une unité opérationnelle, c'est-à-dire intermédiaire entre le niveau central et le niveau individuel. Le processus avec pilote se décompose également en trois étapes :

- la première étape consiste en la mise en place d'un groupe de travail ayant pour objectif de valider la démarche et préparer le lancement du pilote. Ce groupe se réunira selon une périodicité qu'il se définit, de sorte à concevoir l'outil et la méthode de travail ;
- en seconde étape, l'outil élaboré par le groupe sera déployé sur l'unité pilote, au terme du délai d'observation. Il tient compte des spécificités de l'unité, des insuffisances constatées ainsi que les résultats du processus. Les actions d'amélioration seront apportées avant le démarrage de la dernière étape ;
- « la troisième phase est celle du déploiement à l'ensemble du groupe. Il est facilité par la mise en place d'une équipe d'accompagnement et peut prendre entre un an, pour un processus limité aux unités opérationnelles, et deux ans pour un déploiement individuel. Une communication constante au sein du groupe dès le lancement de la démarche est un catalyseur essentiel. », selon GRAPIN & al, (Mars 2003 : 81) (41)

Une illustration de ce processus est faite par la figure ci-après.

**Figure n° 4: Le Processus avec pilote**



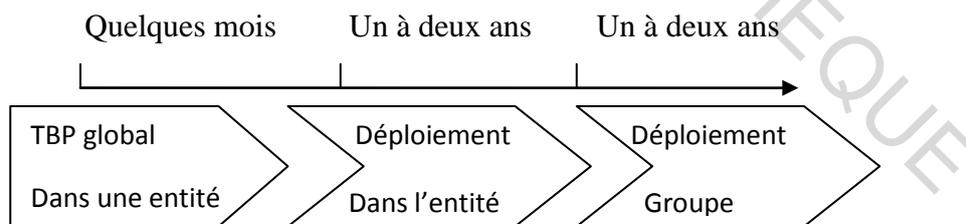
Source : L'expansion Management Review ; N°108 (Mars 2003 : 82)

### 2.1.3.2.3 Le processus émergent

Il peut être considéré comme une opération pilote réalisée grâce à une initiative locale dans le cas d'une structure décentralisée.

A la suite du succès d'une initiative locale, le processus sera généralisé à l'ensemble de l'organisation. Bien entendu, l'observation se fera sur certains délais de deux à trois ans. Après adaptation pour tenir compte des imperfections, le processus va être déployé sur toute l'organisation, jusqu'aux unités individuelles, si tel est le choix des responsables de l'organisation. Le temps de mise en place de l'outil sera plus long, selon que ce déploiement se limite aux unités opérationnelles ou individuelles.

**Figure n° 5: Le processus émergent**



Source : L'expression Management Review ; N° 108 (Mars 2003 : 83)

### 2.1.4. La responsabilité de la mise en place

Il s'agit de dire clairement, qui doit mettre en place le tableau de bord dans l'organisation. Doit-on faire appel à une équipe interne diversifiée ou harmonisée selon la compétence ? Ou, une équipe externe de spécialistes des tableaux de bord ? Ne serait-il pas plus avantageux de recourir à une équipe mixte de spécialistes externes et d'opérationnels de l'organisation ?

#### **2.1.4.1. Une équipe interne**

Le recours à une équipe interne signifie que l'ensemble des intervenants à la mise en place du tableau de bord, fait partie du personnel régulier de l'organisation. Il s'agit de personnel technique de production et de l'informatique ; de personnel de la gestion administrative, commerciale et financière. L'équipe est constituée des représentants des différentes composantes de l'organisation. Sur la base de leur parfaite connaissance de l'organisation, ils définiront un modèle de tableau de bord avec des indicateurs conformément aux besoins en informations des opérationnels.

Les coûts directs sont minimisés, puisque des frais de prestation de service ne seront pas payés aux membres de l'équipe. Cette méthode est indispensable selon MENDOZA & al, (2002 :237) (42), lorsque la nécessité de modifier la vision de l'activité est réelle ou lorsque les plans d'action influencent les agents dans l'exercice de leur métier.

Les inconvénients d'une telle opinion sont cependant les coûts cachés, liés à la suspension ou au report de certaines activités courantes, par les personnes impliquées dans le projet.

#### **2.1.4.2. Une équipe externe**

Elle est essentiellement composée de consultants extérieurs, spécialistes de la conception et de la mise en place de tableau de bord dans les organisations. Du fait de leur grande expérience, les solutions généralistes sont préconçues. Elles seront adaptées à la spécificité de l'organisation en fonction des informations collectées et des besoins identifiés durant leur mission de consultante et de diagnostic. Cette option présente l'avantage de favoriser une conception et une mise en place rapide du tableau de bord. Elle apporte un regard extérieur plus critique, bénéfique et indispensable au projet. Son inconvénient majeur réside dans le coût de l'opération. La société devra en effet supporter les honoraires des consultants.

#### **2.1.4.3. Une équipe mixte**

Il s'agit d'une combinaison harmonieuse entre les opérationnels de l'organisation et un ou plusieurs spécialistes externes de la conception et de la mise en place du tableau de bord. Sur la base d'un programme de travail défini à des périodes précises, les membres de l'équipe se rencontrent pour préparer, concevoir et réaliser la mise en place du tableau de bord.

Les opérationnels, représentant chaque démembrement organisationnel de la structure auront pour rôle d'apporter leur meilleure connaissance de l'organisation. Ils pourront ainsi favoriser une bonne identification des besoins en information de gestion.

La tâche du consultant consistera à user de son expérience pour favoriser la communication, la cohérence et la coordination des activités de l'équipe. Il doit jouer le rôle de catalyseur pour favoriser la réalisation de l'objectif dans les meilleures conditions et délais.

L'intérêt de cette option est de regrouper les avantages des deux précédentes. Elle présente les meilleures garanties que l'outil conçu soit harmonisé et adopté par tous. Les chances de succès avec cette option sont plus grandes, même si elle peut paraître coûteuse.

### **2.1.5. Le chronogramme et les actions de la mise en place**

Il est question à cette étape de définir un chronogramme de la mise en place du tableau de bord. Ce chronogramme définit la période de démarrage de la mise en place de l'outil, sa durée, les dates et périodes de démarrage et fin des différentes actions.

Ces actions comprennent :

- la définition de la responsabilité de l'engagement de ces différentes actions ;
- la définition de la responsabilité de l'administration du tableau de bord ;
- une identification des obstacles éventuels qui pourraient nuire ou réduire l'impact positif de la mise en place de l'outil ;
- les actions d'informations et de sensibilisation des partenaires et utilisateurs ;
- les procédures et modalités d'évaluation des actions de la mise en place avec les récompenses positives ou négatives qui s'y attachent
- la définition d'un recueil des définitions et des procédures de fonctionnement de l'outil.

Selon KAPLAN & al, (2001 : 18) (44) au démarrage du projet, l'accent doit être mis sur la mobilisation afin de créer une dynamique et lancer le processus. Le suivi par des démarches souples dès que la mobilisation est acquise devient ensuite la priorité. Le nouveau système de management sera progressivement adopté. La mise en place d'un tel outil va en effet introduire des changements dans l'organisation. Il est de ce fait essentiel que les actions d'information et de sensibilisation soient engagées afin d'identifier les obstacles et les résistances aux changements puis les lever. Selon le point de vue de Mendoza. Carla, (2002 :236) (45) « ce dont il faut se convaincre ici est qu'il ne sert à rien de mettre en place

un nouvel outil de dialogue de gestion de mesure si l'on n'a pas pris en compte le contexte humain et organisationnel et les résistances au projet. »

## **2.2. Démarche de conception du tableau de bord prospectif**

Plusieurs méthodes de conception de tableaux de bord ont été élaborées par de grands chercheurs dans le domaine de la gestion. En ce qui concerne notre étude, les trois différentes méthodologies que nous souhaitons étudier sont les méthodologies du balanced scorecard de Ahn H, celle de GIMSI de FERANDEZ et enfin la démarche OVAR des auteurs français. Après une analyse de toutes ces méthodes et surtout après avoir montré les avantages de chacune des méthodes, nous choisirons enfin la démarche la mieux indiquée à la conception de notre tableau de bord prospectif. Malgré les différentes méthodes mises en place pour l'élaboration d'un tableau de bord prospectif, la démarche de conception reste la même et consiste à :

- retenir un ensemble d'indicateurs peu nombreux, mais surtout prendre en compte ceux qui sont les plus indispensables,
- regrouper les informations tout en prenant soin de favoriser les échanges entre les unités concernées.

### **2-2-1- Méthodologie du BSC selon Ahn H**

Le TBP en tant qu'instrument de mesure de la stratégie, il est primordial que celle-ci soit explicite. Pour ce faire, il est possible de mettre en place une cartographie de la stratégie déclinée selon les quatre axes du tableau de bord. L'équilibre entre les quatre axes du tableau de bord doit être maintenu, car c'est lui qui constitue la valeur ajoutée du TBP par rapport aux tableaux de bord traditionnels.

KAPLAN et NORTON précisent (2001 ; 252) que « le balanced scorecard par nature indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques ». Par contre, « une difficulté peut survenir concernant la compréhension du balanced scorecard par l'ensemble des salariés ».

Ahn H (2001 ; 441) préconise de suivre six principales étapes pour l'élaboration du tableau de bord prospectif. Ces différentes étapes sont :

- identification des buts stratégiques ;

- choix des priorités stratégiques
- discussions autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis
- élaboration de la carte stratégique;
- définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

Il semble qu'il n'y ait pas un réel accord autour de cette démarche de mise en œuvre et cette chronologie avec les propositions de KAPLAN et NORTON. En effet, comme il le souligne, l'auteur se distingue de la démarche proposée par ces deux auteurs sur les deux points suivants :

- l'étape d'élaboration de la carte stratégique précède d'après lui la définition des indicateurs ;
- le choix des chaînes de performance résulte plus selon lui d'un processus décisionnel (recherche de consensus) que d'une procédure de choix démocratique (vote).

Cette démarche devrait contribuer à créer plus facilement un sens commun garantissant que la carte stratégique finalement retenue ait le soutien de tous les membres du groupe de réflexion stratégique et soit comprise par tous.

### **2-2-2 Démarche de conception selon GIMSI**

L'acronyme GIMSI signifie :

- **G** comme Généralisation  
La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration... et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.
- **I** Comme Information  
L'accès à l'Information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.
- **M** Comme Méthode et Mesure  
GIMSI est une méthode, la mesure en est le principe.
- **S** Comme Système et Systémique  
La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration systémique.

- **I** comme Individualité et Initiative

La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle

La démarche GIMSI guide le concepteur du système de mesure de performance sous forme de passage séquentiel. L'auteur veut emmener l'entreprise à penser stratégie et objectifs avant même d'implanter un système de mesure de performance. Les indicateurs doivent être choisis en tenant compte des objectifs de l'entreprise et surtout du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Le concepteur doit éviter à tout prix la réduction du tableau de bord à ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés et peu pertinents. Selon FERNANDEZ (2005 ; 23) « il est important de donner un sens à la vision et de canaliser les actions...Il n'est pas toujours évident d'établir le lien de causalité entre les leviers d'actions et les mesures de résultats. Lors des choix des indicateurs, il est important de ne pas se leurrer en ne visualisant que des mesures de résultats généralistes, déconnectées des leviers d'action»

L'objectif principal de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet de pilotage. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage. L'indicateur est désigné ici par le triplet : « objectif – valeur – action»

Pour GIMSI la question du projet de tableaux de bord se résume en trois points importants qui sont :

- ✓ dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu) ;
- ✓ positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au cœur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérents aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises ;
- ✓ contribuer à la destruction du mur existant entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

La démarche GIMSI est découpée en 10 étapes. Chaque étape traite d'une préoccupation spécifique du projet et chaque étape marque un seuil identifiable dans l'avancement du système.

**Tableau 3: La démarche GIMSI**

|  |  |
|--|--|
| <p>1 <i>Identification</i><br/> <i>Quel est le contexte ?</i></p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étape 1 : Environnement de l'entreprise</i><br/>                     Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet</li> <li>• <i>Étape 2 : Identification de l'entreprise</i><br/>                     Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés</li> </ul>  |
| <p>2 <i>Conception</i><br/> <i>Que faut-il faire ?</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étape 3 : Définition des objectifs</i><br/>                     Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe et des indicateurs).</li> <li>• <i>Étape 4 : Construction du tableau de bord</i><br/>                     Définition du tableau de bord de chaque équipe</li> <li>• <i>Étape 5 : Choix des indicateurs</i><br/>                     Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis</li> <li>• <i>Étape 6 : Collecte des informations</i><br/>                     Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs</li> <li>• <i>Étape 7 : Le système de tableau de bord</i><br/>                     Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale</li> </ul> |
| <p>3 <i>Mise en œuvre</i><br/> <i>Comment le faire ?</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étape 8 : Le choix des progiciels</i><br/>                     Élaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats</li> <li>• <i>Étape 9 : Intégration et déploiement</i><br/>                     Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise</li> </ul>  |
| <p>4 <i>Amélioration permanente</i><br/> <i>Le système correspond-il toujours aux attentes ?</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étape 10 : Audit</i><br/>                     Suivi permanent du système</li> </ul>  |

Source : Balanced Scorecard et méthode GIMSI par FERNANDEZ

### **2-2-3- Démarche de conception du TBP selon OVAR**

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981 par trois professeurs du groupe HEC : MICHEL, FIOL et JORDAN, 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 :

- 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 ;
- Offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication ;
- S'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La méthode OVAR est par construction un processus ayant pour objectif de mettre en valeur un "consensus construit" entre dirigeants sur les objectifs à long, moyen et court terme de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus visant à prendre en compte la vision de chaque "strate de la hiérarchie" et non d'une vision autocratique du "management par objectif".

La démarche OVAR se situe parmi les démarches d'aide au management permettant une compréhension des relations de cause à effet et peut être couplée avec la démarche américaine de la «carte stratégique».

Dans cette approche, nous avons une meilleure visibilité de tout le processus d'élaboration d'un tableau de bord prospectif. En effet, cette approche facilite la réaction des dirigeants sur la dégradation de certains indicateurs grâce à sa grille d'analyse. Elle permet de faire de meilleurs choix en ce qui concerne les indicateurs grâce à sa grille d'analyse et de réduire les effets pervers liés à ce choix et de structurer le choix des indicateurs pour un meilleur ciblage et une meilleure utilisation des informations.

La démarche OVAR a pour objectif de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action au niveau de la hiérarchie de l'organisation. Trois phases sont à retenir :

- ✓ la phase de définition de la mission et des objectifs de l'entité opérationnelle ;
- ✓ la phase d'identification des variables d'action ;
- ✓ la phase d'analyse des responsabilités.

**Tableau 4: Démarche OVAR de construction de tableau de bord**

| PHASES                                 | ETAPES |   |
|--|--------|---|
| Grilles objectifs / variables d'action | 1      | Analyse stratégique au niveau DG  |
|  | 2      | Détermination des variables d'action et 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 : LONING et al. (2003 : 54)

### 2-3- Les étapes retenues pour la conception du tableau de bord prospectif

Après avoir étudié les différentes phases du processus d'élaboration d'un tableau de bord, nous allons maintenant passer à la démarche de conception que nous avons choisie. Pour ce faire, nous avons essayé de faire une synthèse des étapes de toutes les différentes méthodes que nous avons présentées.

La démarche adoptée pour la construction de notre tableau de bord prospectif se compose de sept étapes importantes qui sont :

- identification de l'environnement ;

- identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques ;
- discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis;
- choix des indicateurs stratégiques ;
- fixation des cibles pour chacun des indicateurs
- déduction des leviers d'action essentiels;
- élaboration de la stratégie consensuelle.

### **2-3-1- Identification de l'environnement**

Il est très important de bien maîtriser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et identifier ses concurrents. FERNANDEZ (2005 : 126) préconise l'« analyse de l'environnement économique et de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet ». Dans cet environnement, il faut qualifier son entreprise en termes de marché, stratégie et de management.

#### **2-3-1-1- L'entreprise et son marché**

Le marché de l'entreprise est l'environnement sur lequel les entreprises entrent en concurrence. Il devient donc important pour les dirigeants de connaître le positionnement de l'entreprise sur le marché. C'est à partir de là qu'il sera facile à l'entreprise de mettre en place une stratégie pertinente.

#### **2-3-1-2-La stratégie de l'entreprise**

La construction d'un bon tableau de bord doit reposer sur une bonne identification des choix stratégiques de l'entreprise. En effet selon OUATTARA (2006 :34) « 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 »

Pour faire une bonne analyse stratégique, il faut tout d'abord faire un état des lieux de l'entreprise, faire un diagnostic complet de l'entreprise, faire ressortir ses forces et ses faiblesses, les opportunités et aussi les menaces.

De ce fait, il est nécessaire de reformuler clairement les choix stratégiques. Cette planification stratégique permettra selon KAPLAN et NORTON (2006 26) :

- quantifier les résultats visés à long terme ;

- d'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- de fixer des jalons à court terme et poursuivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers.

Une bonne stratégie permet d'allouer les ressources de manière optimale et de transmettre une ligne directrice claire aux collaborateurs sur ce que sont les priorités et objectifs à atteindre. Elle permet également de fournir les éléments essentiels à la conception de tableaux de bord pour le pilotage stratégique, à savoir les indicateurs à construire et à nourrir à travers les solutions informatiques mises en œuvre.

### **2-3-1-3-Le style du management**

La culture de l'entreprise et le système de management sont deux éléments qui déterminent largement la composition des groupes de projet. La méthode de GIMSI (2000 :168) propose « un management de style participatif fondé sur la délégation de l'autorité et du pouvoir ».

Le style participatif incite les collaborateurs à prendre leurs responsabilités dans les actions qu'ils veulent entreprendre. Dans la pratique de ce style, on n'octroie à la planification collective qu'un rôle insignifiant. Ce genre de style est assez fréquent dans les entreprises où la créativité passe au premier plan. Sans délégation de pouvoir, il est difficile de prendre de bonne décision et de veiller à un meilleur pilotage des activités.

### **2-3-2- Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques**

#### **2-3-2-1 Mission et objectifs**

L'énoncé d'une mission d'entreprise ou la mission d'entreprise « décrit dans ses grandes lignes l'orientation future de l'organisation et permet de communiquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue »<sup>1</sup>. L'énoncé de la mission de l'entreprise doit décrire :

- les besoins de la clientèle à satisfaire ;
- les services qui seront utilisés à cette fin ;
- éventuellement des cibles visées. YAZI (2010-2011)

L'objectif est le but à atteindre dans un espace-temps donné. Le manager ne doit formuler qu'entre trois et cinq objectifs. La formulation des objectifs doit être claire et précise et

---

<sup>1</sup> Arthur THOMPSON et A.J. STRICKLAND, *Strategic Management*, Homewood, IL, Irwin, 1992, p.7

associée à une seule action. Le résultat doit être mesurable et réaliste afin de ne pas être un facteur de démotivation. Les objectifs peuvent être tant quantitatifs que qualitatifs. L'entreprise se doit de décliner ses objectifs généraux au niveau stratégique. C'est à partir de là que chaque entité devra définir ses objectifs spécifiques tout en s'assurant qu'ils s'inscrivent bien dans la logique des objectifs généraux de l'entreprise. C'est dans cette logique que FERNANDEZ (2000 : 195) dit ceci « pour pouvoir être mesuré, l'objectif doit pouvoir s'exprimer en 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. »

### 2-3-2-2- Le processus

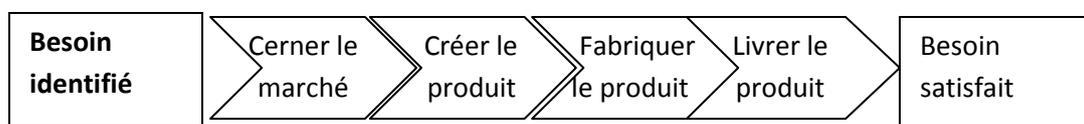
Selon KAPLAN et NORTON (2003), les dirigeants s'appuient sur l'axe des « processus internes » pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent :

- d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

Selon DE RONGE et CERRADA ; 2006 : 13 «Un processus est un ensemble d'activités inter reliées qui sont mises en œuvre pour réaliser un output global matériel et /ou informationnel pour lequel il existe un client interne ou externe ».

En effet, le processus est une succession d'actions permettant d'obtenir un produit en sortie. Cette succession d'actions reproductibles caractérise la manière dont l'entreprise va réaliser une activité. Les éléments d'entrée et les produits de sortie doivent être mesurables, ainsi que la valeur ajoutée de chacune des actions. La valeur ajoutée que produisent les processus du fait de leur caractère reproductible rend ces derniers indispensables pour être plus performants et pouvoir satisfaire les exigences du marché. Les processus revêtent dès lors un caractère très important pour l'entreprise.

**Figure n° 6: Chaîne de processus d'une entreprise**



Source : KAPLAN et NORTON

En traitant le processus, nous avons voulu étudier les métiers de l'entreprise. Chacun de ces métiers se décline en activité détaillée. Les activités font partie intégrante du processus. Pour LORINO (2001 : 40), « une activité est un ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu ou un groupe ; faisant appel à un savoir-faire spécifique ; homogène du point de vue de leurs comportements de couts et de performances ; permettant de fournir un output ; à un client interne ou externe ; à partir d'un panier d'inputs »

### **2-3-2-3- Les facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès de l'entreprise par rapport à ses concurrentes. Identifier les facteurs clés de succès du secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante. Étant donné que l'un des aspects du pilotage consiste à connaître sa destination, on peut considérer les facteurs clés de succès comme les objectifs à atteindre, le tableau de bord étant précisément destiné à faciliter l'orientation vers les buts fixés. L'examen des processus permet de faire ressortir les facteurs clés de succès. KAPLAN et NORTON (1991 ; 1) affirment que la stratégie doit être formulée comme « un ensemble intégré d'objectifs et d'indicateurs, qui décrivent les facteurs clés de succès à long terme » (integrated set of objectives and measures, that describe the long term drivers of success).

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

### **Identification des facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès permettent aux managers de se focaliser sur les objectifs à atteindre. Après avoir décliné les objectifs à court moyen et long terme de l'entreprise, les facteurs clés de succès doivent eux aussi être mis en évidence par les managers. Ensuite, il faudra passer à l'étape de l'identification des indicateurs d'activités qui leur permettront de mieux maîtriser ces facteurs clés.

### **2-3-3-Discussion autour des chaines de causalité des performances au regard des buts choisis**

Selon KAPLAN et NORTON « chaque mesure sélectionnée pour le BSC doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise».

Il est important de vérifier que les objectifs choisis en fonction des différents axes sont compatibles. En effet pour LORINO (2001 :40), lorsque « l'objectif étudié est complexe, mal structuré, interagissant fortement avec un environnement incertain, une structure arborescente des causes à effets est impossible à construire».

Un processus bien engagé qui met en évidence les choix ainsi que les plans d'action facilite la capacité à réagir du groupe. Chaque indicateur doit être bien intégré dans une chaîne de cause à effet reliant les résultats souhaités aux acteurs. Ce qu'il faut retenir de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. L'important ici ce sont les indicateurs financiers et il est clair que toute entreprise doit adapter ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel.

#### **2-3-4- Choix des indicateurs**

L'indicateur sert à rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion, c'est aussi une information choisie associée à un phénomène soit une caractéristique destinée à observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs. À cet effet, les indicateurs doivent être décrits sur une fiche dont l'ensemble constitue le répertoire des indicateurs. Pour qu'un indicateur soit complètement décrit, on doit définir les caractéristiques existantes dans un tableau.

**Tableau 5: Dictionnaire des indicateurs**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Caractéristiques générales         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non de l'indicateur ;</li> <li>• Nature de l'indicateur ;</li> <li>• Destinataire ;</li> <li>• Périodicité de mesure ;</li> </ul>   |
| Caractéristiques d'élaboration     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalité de calcul ;</li> <li>• Origine des données ;</li> <li>• Fréquence de calcul</li> </ul>   |
| Caractéristiques de représentation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de représentation graphique ;</li> <li>• Symbole ou pictogramme utilisé ;</li> <li>• Codes couleurs associés ;</li> <li>• Indicateurs de tendance ;</li> </ul>                                 |
| Caractéristiques d'interprétation  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de lecture ;</li> <li>• Questions à se poser ;</li> <li>• Causes possibles selon les constats ;</li> <li>• Pistes d'actions selon les tendances ;</li> <li>• Anomalies éventuelles.</li> </ul> |

Source : BOIX, FEMINER (2004 ; 163)

Les indicateurs figurants dans le tableau de bord devront être :

- **fiable** : Les données qui servent à le calculer doivent être parfaitement contrôlées et validées.
- **de qualité** : il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.
- **pertinent** : Il mesure effectivement ce qu'il prétend mesurer et doit permettre au chef d'entreprise de prendre des décisions.
- **clair** : Selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permette la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme, courbe...
- **évocateur** : on doit pouvoir l'utiliser comme instrument de dialogue et de communication.

- **actualisé** : Il doit être fondé sur des informations récentes, remontant au plus à quelques semaines.
- **complet** : il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte.
- **fidèle** : il donne, de façon continue, la même information dans la même situation
- **mesurable** : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables

Les indicateurs devront être distribués selon les quatre axes suivant : financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel. L'équilibre et le lien entre ces quatre axes sont très importants, car ils constituent la véritable valeur ajoutée du tableau de bord c'est pour cela qu'il est aussi très important de ne pas privilégier un axe par rapport aux autres. Il faudra aussi identifier les informations qui s'échangent entre les tableaux eux-mêmes et entre les tableaux et les systèmes opérants qui permettront d'alimenter les indicateurs.

Pour terminer, il est important de construire un TBP qui va regrouper peu de mesures, des valeurs cibles des leviers d'actions et des indicateurs pertinents pour répondre aux exigences de la Direction Générale qui est d'avoir un regard d'ensemble sur toute l'activité de la PCI.

### **2-3-5-Fixation des cibles pour chacun des indicateurs**

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

- les valeurs cibles c'est-à-dire les objectifs chiffrés visés qui figurent dans les lettres d'orientation ;
- les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
- les normes externes : on compare les unités de gestion entre elles ou bien on se compare aux concurrents.

Enfin, la mise au point d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présents. La finalisation d'un tableau de bord est essentielle afin de mettre en place les clignotants et une bonne présentation.

Pour pouvoir réagir face à une valeur, il faut savoir quelle est la valeur visée et surtout sur quel élément il est possible d'agir pour faire varier cette valeur et atteindre son objectif. Identifier le levier permet aussi d'identifier les acteurs ayant la possibilité de mener l'action

corrective.

Ainsi, il est possible de prendre les bonnes décisions et de mieux définir les responsabilités de chacun. Le travail est ainsi facilité.

De plus la structuration des données opérationnelles, leur traitement et leur mode de stockage doivent être conçus de façon à ce que l'on puisse les utiliser ultérieurement à d'autres fins que celles qui ont conditionné leur création. « Pour être performants dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer d'informations juste à temps détaillées sur les clients, le processus interne et les conséquences financières de leurs décisions » ( KAPLAN et NORTON ; 1996 : 144)

### **2-3-6-Déductions des leviers d'actions essentiels**

La définition des variables d'actions est liée à l'objectif ; c'est le point d'action qui va permettre la réalisation de l'objectif en ce sens que ce sont les variables d'actions qui mettront en évidence les indicateurs. Les indicateurs quant à eux doivent induire l'action. Cela veut dire qu'outre l'établissement de constats, ils doivent permettre à la direction de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité.

Les indicateurs peuvent être associés aux plans d'action développés. Ainsi, des indicateurs majeurs pourront apparaître afin d'en suivre la réalisation :

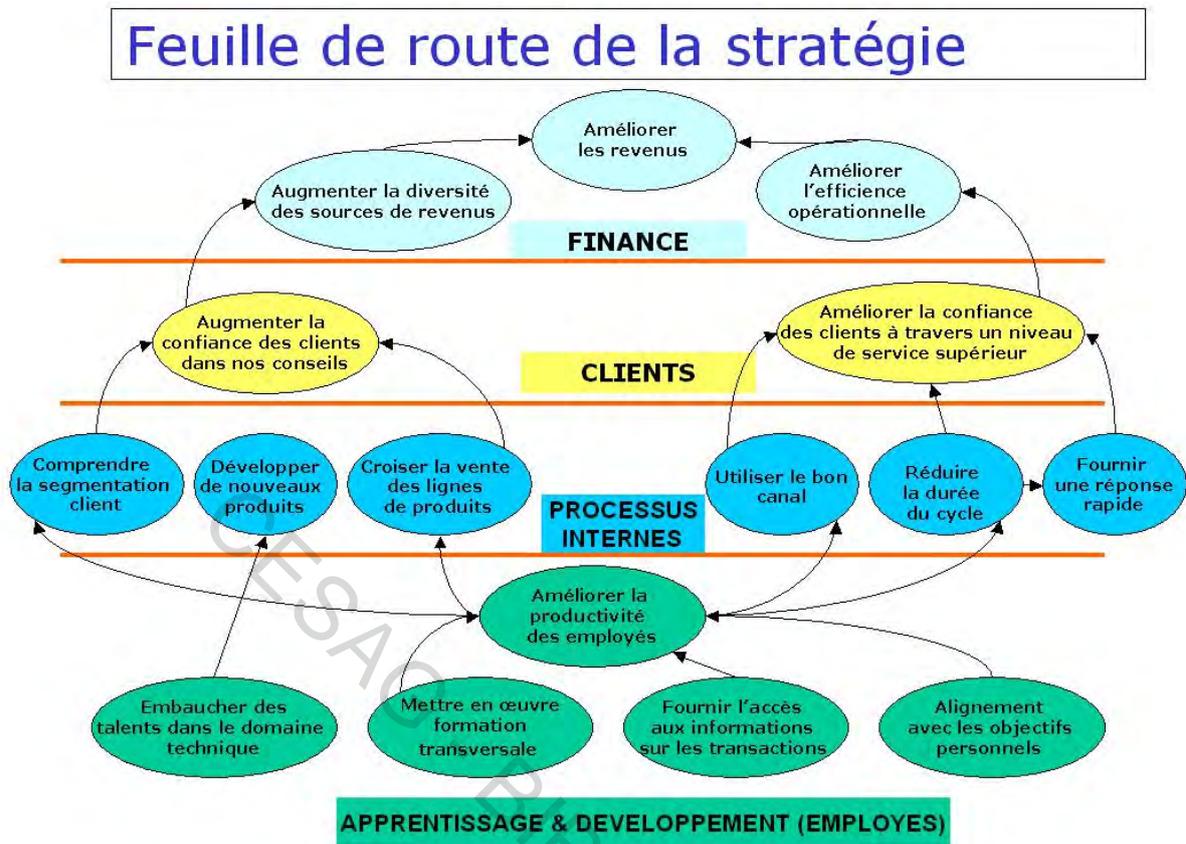
- des indicateurs de moyens (indicateurs d'écarts) ;
- des indicateurs d'objectifs (indicateurs de résultat) ;
- des indicateurs d'actions.

Les indicateurs cités plus haut doivent être à tout prix liés à la mission générale de l'unité.

### **2-3-7-Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.**

Cette carte doit être élaborée de haut en bas, elle doit partir de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. La carte stratégique permettra aussi de visualiser la stratégie et facilite la compréhension du tableau de bord. Elle permet d'illustrer la coordination des éléments en vue de satisfaire les besoins des clients, mais aussi les liens entre les différents objectifs. Nous allons essayer d'illustrer tout cela à travers un schéma :

Figure n° 7: Feuille de route de la stratégie



Source : RHOM (comment créer le balanced scorcard: page 2)

### CONCLUSION PARTIELLE

Dans ce chapitre nous devons retenir surtout que la conception d'un tableau de bord tel que décrit par tous les auteurs cités plus haut doit suivre une logique, et pour ce faire tous les niveaux de l'organisation doivent y mettre du leur pour parvenir à élaborer l'outil le mieux adapté à la structure. En un mot pour concevoir un tableau de bord efficace avec des indicateurs pertinents il est important que la stratégie soit déployée au sein de l'organisation afin de s'assurer que toute la structure va vers un intérêt commun qui n'est autre que l'atteinte des objectifs d'ensemble.

## **CHAPITRE 3 : APPROCHE PRATIQUE DE LA DEMARCHE DE CONCEPTION**

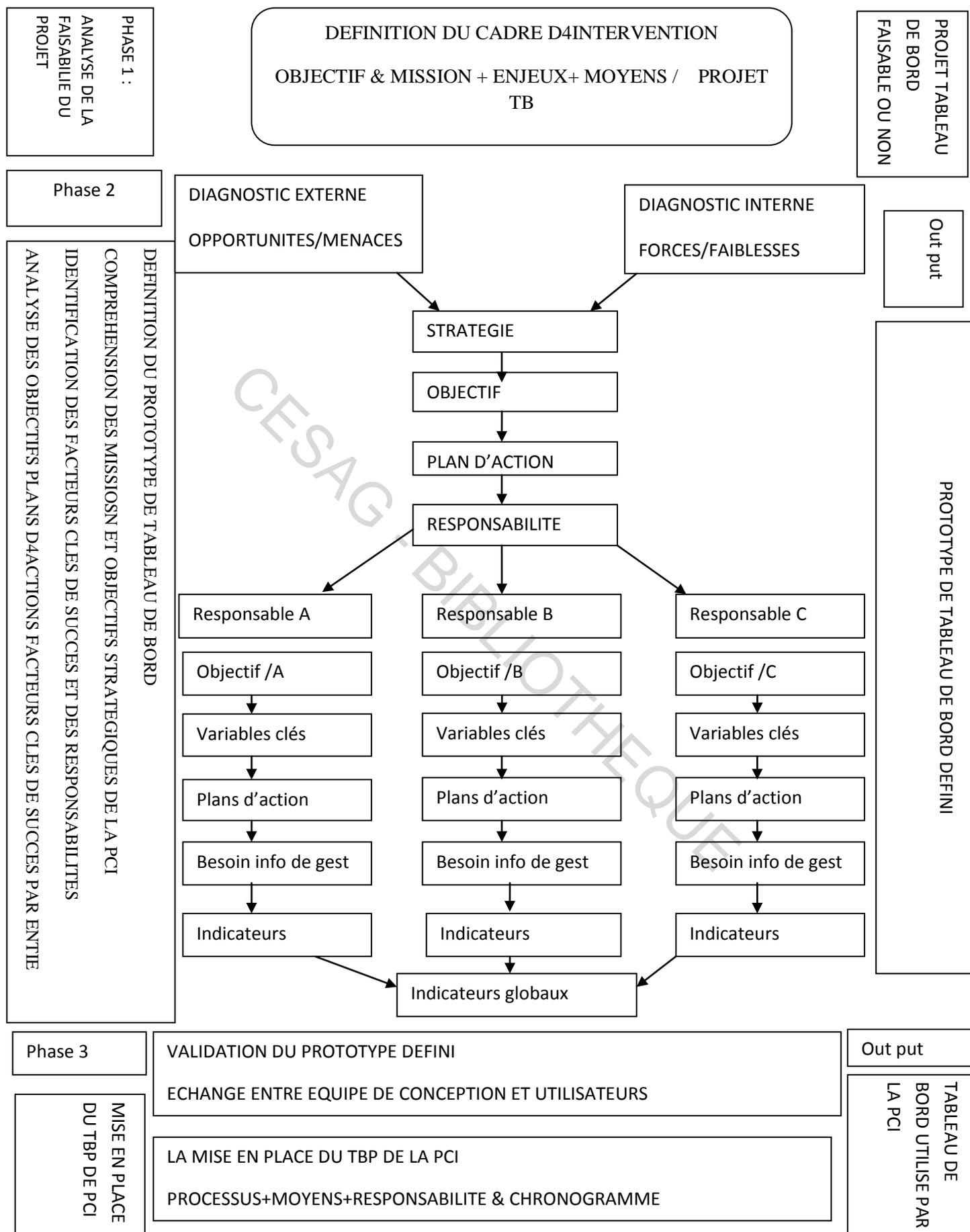
Ce chapitre qui résume notre méthode de travail va s'articuler en trois parties : la présentation du modèle théorique d'analyse, les méthodes de collecte de données et leurs mises en œuvre et la démarche d'analyse des données recueillies.

### **3-1-Le modèle théorique d'analyse**

A la suite de notre revue de littérature sur les notions fondamentales pour la maîtrise du concept de tableau de bord prospectif et son processus, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse qui servira de référentiel pour la réalisation pratique de notre étude à la Poste de Côte d'Ivoire.

Le modèle d'analyse que nous allons adopter pour la construction du tableau de bord dans le cadre de notre travail sera présenté en trois phases que nous allons illustrer à travers la figure ci-dessous.

Figure n° 8: Modèle d'analyse



Source : nous même à partir de la revue de littérature.

### **3-2-Les méthodes de collectes de données**

La réalisation des aspects pratiques de notre étude nous conduira à une collecte de données sur les activités de la Poste de Côte d'Ivoire. Cette collecte va se dérouler selon deux procédures. Tout d'abord les données primaires seront collectées à partir des entretiens avec les responsables de la structure à différents niveaux et ensuite les données secondaires seront collectées à partir des documents.

#### **3.2.1. La collecte documentaire**

La réalisation du tableau de bord prospectif de la PCI nécessite des informations sur le système comptable, le système budgétaire et le système d'information de la structure. Toutes ces informations pourront être obtenues à la suite de l'analyse des documents ci-dessous : les documents de la comptabilité, les documents du programme d'activité et du budget, les rapports d'activités et d'exécution du budget, les comptes rendus des réunions de directions et de pilotage d'activité, les états d'orientation stratégique et budgétaire, les documents de procédures de gestions et d'évaluation de la performance, le manuel de procédures, la collecte des données est le point de départ de la recherche des informations sur l'évolution des activités de la PCI.

#### **3-2-2- Les entretiens**

La recherche des informations primaires va nous amener à des entretiens avec différentes catégories de personnes dans la structure. Ainsi nous rencontreront la Direction général Adjointe, certains Directeurs centraux et chefs de services de la Poste de Côte d'Ivoire. Le but de cet entretien sera de nous donner une meilleur connaissance de la structure, de procéder à des recoupements d'informations, d'identifier les besoins en information de gestion des opérationnels et potentiels utilisateurs du tableau de bord.

#### **3.2.3. La technique de revue des procédures**

Cette technique fait une combinaison de la collecte documentaire et de la collecte primaire avec des entretiens directs. Il s'agit de répertorier les procédures qui sont formalisés, de reconstituer à partir des entretiens celles qui ne sont pas formalisées. Elles seront ensuite analyser pour identification des risques et incidences.

### **3-3- La mise en œuvre des techniques**

Le déroulement de la mise en œuvre des différentes techniques s'est fait d'abord par la collecte documentaire, ensuite les entretiens et enfin la revue des procédures.

#### **3-3-1-La collecte documentaire**

Durant les premiers de notre stage, après la prise de contact avec les différents services, nous avons sollicité les différents documents en rapport avec la gestion de l'information. Nous avons ainsi pu consulter les états financiers et certains extraits d'exécution du budget, des comptes rendu de réunion. Certains documents n'ont pas pu être consultés du fait de leur non existence. Le manuel de procédures date de 2002 et n'a pas encore été mis à jour jusque-là.

#### **3-3-2-Les entretiens**

Dans notre cas les entretiens n'ont pas été réalisés à l'aide d'un guide. Nous avons réalisés les entretiens de façon spontanée. Nous avons fait des entretiens avec certains directeurs ou leurs assistants.

Ainsi le Directeur Général Adjoint a été interrogé, le Directeur Marketing a lui aussi été interrogé. Nous avons pu également interrogé l'assistant du Directeur de la comptabilité et des finances. Concernant les chefs de service, nous avons pu interroger le chef de département du Contrôle de Gestion de la part de qui nous avons obtenus certaines informations sur la Direction du Système informatique. Au total nous avons pu interroger 4 personnes.

#### **3-3-3-La revue des procédures**

La recherche documentaire nous a permis de constater que les procédures ne sont pas formalisées à la Poste de Côte d'ivoire. Nous avons donc procédé à une reconstitution des procédures décrites pendant les entretiens. Nous avons pour cela utilisé la méthode narrative. Nous allons donc analyser ces procédures pour identifier les risques et incidences. Des tests de vérification ont bien évidemment été réalisés selon la technique de la piste d'audit. Notre choix s'est porté sur les procédures relatives aux activités courantes et importantes en termes de ressources financières à savoir les recettes sur les produits et services de la Poste. Le choix des opérations a été fait à partir des numéros de pièces comptables et selon un procédé aléatoire. Ces tests nous ont permis de vérifier l'application ou non des procédures décrites. Le résultat de cette évaluation a été consigné dans le chapitre 1 de la deuxième partie de notre travail.

### **3-4-La démarche d'analyse des données**

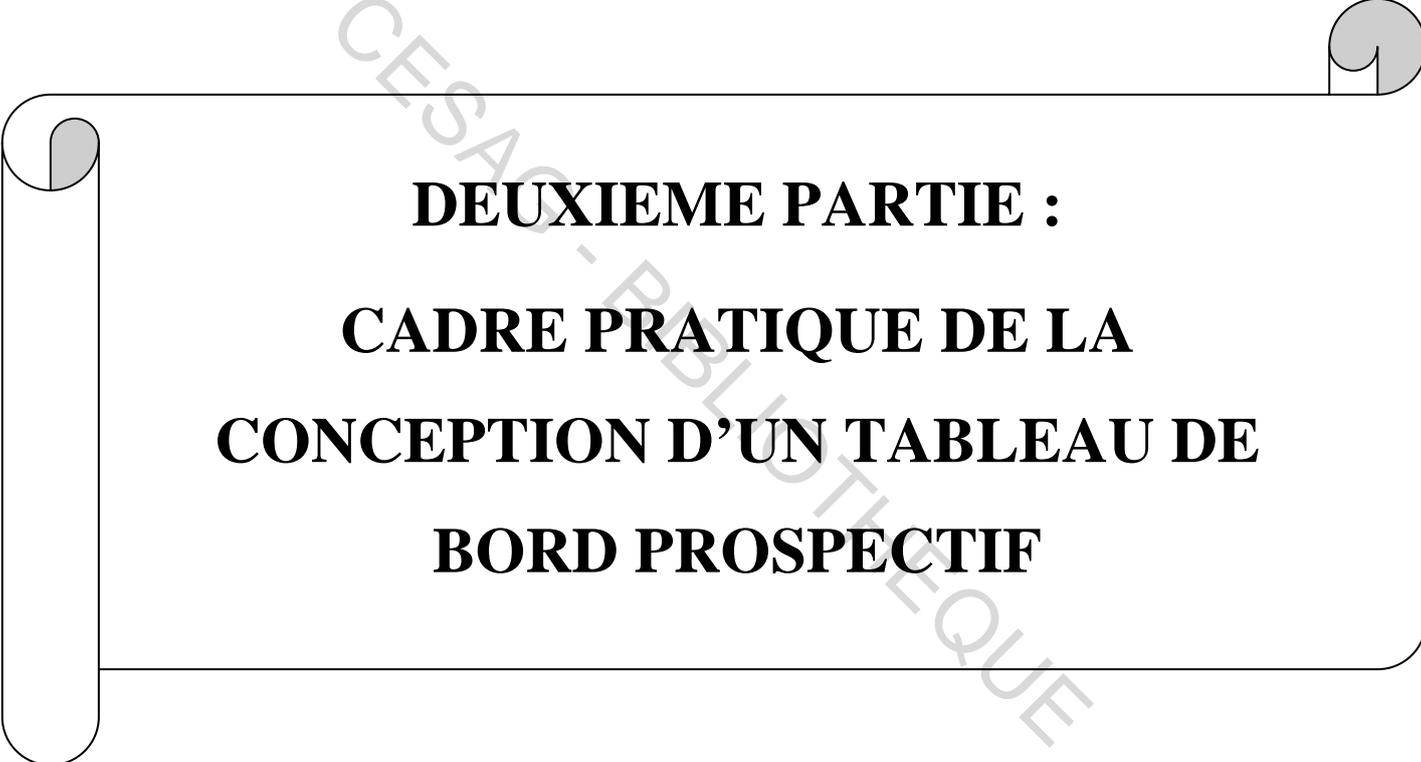
Elle nous permet de préciser les outils et modes de traitement de données, les outils et procédures d'analyse des données. Certaines données seront traitées de façon manuelle et d'autres seront traitées à l'informatique. Le logiciel Word sera notre principal outil de travail. Il sera utilisé pour le traitement des données, la réalisation des tableaux pour la présentation des données et des résultats. Le logiciel Excel nous a permis de réaliser certains tableaux. L'analyse des données se fera à l'aide des techniques de comparaison et la méthode du cas pratique.

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

La méthode du cas pratique est le fondement de cette étude. Elle procède par une analyse des missions et stratégies du programme, une analyse des objectifs et plans d'action, une analyse de l'environnement externe et interne du programme et enfin, une identification des facteurs clés de succès et des responsabilités. Cette analyse aboutit à la définition des indicateurs de suivi de la performance et leur reclassement selon les quatre axes du tableau de bord prospectif. La mise en œuvre de la procédure de mise en place que nous allons recommander permettra à la PCI de disposer d'un tableau de bord prospectif.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

Concevoir un système de pilotage de la performance dans une entreprise est un projet très intéressant et à la fois très délicat. Pour mener à bien ce projet des efforts considérables doivent être faits par tous les acteurs, car, mettre en place un tel système implique des changements au sein de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif permet de suivre une stratégie claire et connue de tous. À travers ces indicateurs pertinents, le tableau de bord prospectif permet de piloter les résultats et l'influence des moyens mis en œuvre pour son bon fonctionnement.



**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE LA**  
**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE**  
**BORD PROSPECTIF**

La deuxième partie de notre étude purement pratique c'est déroulé sur une période de six mois au cours desquels nous avons pu faire des recherches sur les outils de pilotages de la performance dans les entreprises d'état. Le contrôle de gestion a plusieurs outils d'aide à la prise de décision et aussi de pilotage de la performance. Dans le cadre bien précis de notre étude, nous nous sommes intéressés au tableau de bord prospectif qui donne une vision plus large aux dirigeants sur le déroulement des activités et est mieux adapté aux réalités nouvelles auxquels sont confrontés les entreprises de nos jours. Le souci majeur des dirigeants de la Poste Côte d'Ivoire étant de mettre en place des outils performants d'aide à la prise de décision pour assurer la pérennité de leur entreprise, nous nous sommes attelés à mettre en place un tableau de bord prospectif prenant en compte les aspects important de l'activité Postale.

Cette deuxième partie donc sera composée de trois chapitres qui seront présenté comme suit :

Le chapitre 4 sera consacré à la présentation de l'entreprise ;

Ensuite dans le chapitre 5 nous présenterons les tableaux de bords existants à la Poste de Côte d'ivoire pour faire ressortir les forces et faiblesses de ceux ci

Enfin dans le dernier chapitre c'est-à-dire le sixième, nous allons concevoir le Tableau de Bord Prospectif de la Poste de Côte d'Ivoire et faire des recommandations.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA POSTE DE COTE D'IVOIRE**

Ce chapitre sera consacré, dans un premier temps à une présentation globale de la PCI, voir son historique et son organisation, ses activités ainsi que son mode de fonctionnement et aussi l'environnement dans lequel elle évolue.

### **4-1 Description de l'entité**

LA POSTE DE COTE D'IVOIRE est une société d'Etat à gestion privée. Elle est régie par le droit privé, c'est-à-dire la convention collective et le code du travail. La société compte 879 salariés. Pour son développement, la Poste de Côte d'Ivoire s'est résolument engagée sur la voie d'une entreprise moderne. En effet, dès l'apparition des NTIC, elle a opté pour de nouvelles stratégies, dans le but d'accomplir effectivement sa mission qui consiste à exécuter des tâches considérées comme des besoins d'intérêt général.

#### **4-1-1 Historique**

La Poste de CI est régie par la loi n°95-519 du 04 septembre 1997 et par les dispositions du décret n°98-

377 du 30 juin 1998 portant sa création. Elle a pour objet :

- l'exploitation du service public postal ;
- l'acheminement par voie terrestre, aérienne ou maritime de tout type de courrier et paquets tant sur le territoire national qu'à destination et en provenance de pays étrangers, ainsi que les activités connexes.

Le secteur des postes en Côte d'Ivoire a connu une évolution de son statut juridique dans le temps. Dans les années 1975, La Poste de Côte d'Ivoire avec la branche télécommunication était gérée par l'Office des Postes et des Télécommunications avec deux Directions Générales (Postes et télécommunications). Par suite, la Côte d'Ivoire a été pionnière dans la banque postale avec la création en 1978 au sein de l'OPT de la BIPT (Banque Ivoirienne de développement des Postes et télécommunications) dissoute en 1982 pour devenir une caisse d'épargne. Son statut juridique a changé en 1984 en devenant Office National des Postes qui est devenu après la réforme de 1991 la SIPE (Société Ivoirienne de la Poste et de l'Epargne), société d'économie mixte de type particulier, organisée en deux Directions Générales, l'une déléguées aux services postaux et l'autre aux services financiers. La dissolution de cette dernière en 1998 s'est soldée par la création de deux sociétés d'État distinctes avec autonomie financière et personnalité juridique :

- la Poste de Côte d'Ivoire (PCI) ;
- La Caisse d'Épargne et des Chèques postaux (CECP).

En 2000, un décret fusionnant La Poste et la Caisse d'épargne et des chèques postaux est pris mais ne sera jamais mis en application.

L'organisation et les attributions des services de La Poste de Côte d'Ivoire en tant que société créée en 1998 n'ont été fixées qu'en 2002 (Cf. décision n°106/Poste-CI/DG/2002 portant attributions et organisation des services). Toutefois, elle se verra amputée de ses services financiers sans que l'État ne mette en place les diligences prévues (textes juridiques, respect des engagements financiers) pour le démarrage de la nouvelle société.

À ce jour, les activités postales sont toujours régies, officiellement, par le code des postes et des télécommunications promulgué en 1976 (loi n°76-501 du 03 août 1976).

#### **4-1-2- Présentation de la structure organisationnelle**

L'ossature organisationnelle de la société est construite autour d'un Directeur Général assisté par un Directeur Général Adjoint. Le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint sont assistés de Conseillers. Les départements autonomes sont rattachés directement au Directeur Général. Les Directions qui sont également placées sous son autorité sont les suivantes :

- la Direction des Services et Produits Postaux (DSPP) ;
- la Direction des Produits Financiers (DPF);
- la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH);
- la Direction des Achats et du Patrimoine (DAP) ;
- la Direction du Système d'Information et de la Poste Numérique (DSIPN);
- la Direction des Relations Internationales (DRI);
- la Direction de l'Inspection (DI);
- la Direction Régionale d'Abidjan (DRA) ;
- les Directions Régionales(DR);
- le Département d'Audit Interne et du Contrôle de Gestion ( (DAICG) ; ;
- le Département Administratif et Juridique (DAJ) ;
- le Département de la Communication. (DCOM).

Pour l'exécution de ces tâches, le Directeur Général dispose d'un Secrétariat, d'une Cellule d'Inspection, d'un Service de l'Exploitation, d'un Service de l'Action Commerciale, d'un Service des Affaires Générales

Nous pourrions retrouver en Annexe l'organigramme de la Poste de CI.

### **Le Président du Conseil d'Administration (PCA)**

Le conseil d'administration comprend six membres nommés pour une durée de trois ans. Le nombre de membres pourra être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires sans que ce nombre puisse être inférieur à douze membres. Le Conseil d'Administration nomme le Directeur Général et précise la durée de son mandat. Il a la possibilité de le révoquer.

### **La Direction Générale (DG)**

Le Directeur Général a en toute circonstance, sous sa responsabilité, la direction générale de la société, dans les rapports avec les tiers. Il agit donc au nom de la société et est chargé de la gestion courante et journalière de l'administration. Il soumet à l'approbation du Conseil d'administration le projet de budget et un programme d'activité pour chaque exercice. Trois mois avant la clôture de l'exercice, il présente au Conseil d'Administration pour vérification et contrôle, le rapport d'activité de l'exercice clos et les états financiers qui s'y rapportent.

### **La Direction Générale Adjointe (DGA)**

Direction rattachée à la Direction Générale, elle est chargée de la mise en application de la réglementation relative aux services postaux, ainsi que des règlements et conventions des autres organismes postaux internationaux tels que l'Union Postale Universelle (UPU) et l'union Panafricaine des Postes (UPAP). Le directeur général adjoint coordonne les activités de toutes les directions centrales et régionales. Il assure au besoin l'intérim du directeur général.

Le Directeur Général Adjoint a pour mission de développer l'activité Marketing et Commerciale de la Poste de Côte d'Ivoire en vue de capter les revenus à travers l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies centrées sur la satisfaction du client.

Les missions et attributions des services de la PCI ont été fixées en 2002 par la décision n°106 de la Direction Générale en 2002.

### **La Direction des Services et Produits Postaux (DSPP)**

La Direction des Services et Produits Postaux (DSPP) est chargée de l'organisation et du fonctionnement des Agences Postales, en relation avec la Direction des Produits Financiers.

Conception d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise d'Etat : cas de la poste cote d'ivoire

En outre elle supervise le fonctionnement des Centres de Tri, des centres spécialisés qui lui sont rattachés, et des réseaux de collecte, d'acheminement et de distribution du courrier.

### **La Direction des Produits Financiers (DPF)**

La Direction des Produits Financiers est chargée de la politique générale de La Poste de Côte d'Ivoire en matière de Services et Produits Financiers.

La Direction des Produits Financiers est dirigée par un Directeur qui a délégation pour assurer les responsabilités suivantes :

- coordonner les activités des départements et centres qui lui sont rattachés ;
- proposer un plan d'action pour les activités de transfert d'argent domestique et international ;
- proposer un business plan pour tous les services et produits financiers ;
- produire un rapport d'activités périodique.

### **La Direction du Système d'Information (DSIPN)**

Elle est chargée de la mise en place du système d'information de la Poste de Côte d'Ivoire est subdivisée en deux départements :

- le département informatique
- le département réseaux et télécommunication.

### **La Direction de l'Achat et du Patrimoine (DAP)**

Elle s'occupe essentiellement de l'achat, de l'entretien et de la réparation du matériel et du mobilier, ainsi que de l'entretien des bâtiments d'exploitation. Elle approvisionne toutes les directions en fournitures et matériels pour leur bon fonctionnement.

### **La Direction Financière et Comptable**

La Direction Financière et Comptable (DFC) est chargée de toutes les opérations économiques, financières, budgétaires, comptables et de trésorerie de la poste de Côte d'Ivoire et est subdivisée en trois Départements qui sont :

- le Département de la Comptabilité Générale et de la Fiscalité
- le Département du Budget et de la Comptabilité Analytique
- le Département de la Trésorerie

### **La Direction des Relations Internationales (DRI)**

Elle est chargée de la coopération internationale avec les Postes des autres pays du monde entier ainsi qu'avec les organisations internationales de la Poste telles que l'UPU (Union postale Universelle)

### **L'Inspection Générale (IG)**

L'Inspection Générale est chargée de planifier et de concevoir la politique de contrôle général.

### **La Direction Marketing et Commerciale (DMC)**

La Direction Marketing a pour mission de développer l'activité Marketing et Commerciale de la Poste de Côte d'Ivoire en vue de capter les revenus à travers l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies centrées sur la satisfaction du client.

### **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La Direction des Ressources Humaines est chargée :

- de la mise en œuvre de la politique définie par la direction générale en matière de recrutement et de rémunération ;
- de la mise en place d'une politique d'évaluation du personnel ;
- de la mise en place d'une politique de communication interne ;
- de l'orientation professionnelle ;
- de l'organisation de la formation et du suivi des séminaires ;
- de veiller à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène, à la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail ;
- de l'établissement de la paie ;
- de l'organisation des carrières.

### **Le Département du Contrôle de Gestion**

Le Département du Contrôle de Gestion rattaché à la Direction Générale, exerce une fonction d'aide et de conseils à celle-ci dans le but d'optimiser les résultats à court, moyen et long terme.

Le Département du Contrôle de Gestion a pour missions :

- la mise en œuvre des mesures de réduction des charges ;
- la participation à l'élaboration du budget de l'entreprise ;
- l'analyse de l'état d'exécution du budget ;
- la mise en place et l'analyse des tableaux de bord ;
- le reporting et l'analyse des recettes budgétaires ;
- le contrôle des feuilles de déplacement et des états nominatifs des indemnités de guichets ;
- le contrôle des travaux effectués et le suivi de l'exécution des contrats ;
- le suivi de la gestion du patrimoine de l'entreprise ;
- la mise en place de la comptabilité analytique ;
- le contrôle des consommations téléphoniques, eau, électricité et carburant ;
- la fixation et le suivi des objectifs quantitatif et qualitatif des centres de production ;
- l'optimisation de la gestion de l'entreprise par des études et des recommandations.

#### **Le Département Administratif et Juridique (DAJ)**

Le Département Administratif et Juridique est un attaché au Directeur Général.

Le Département Administratif et Juridique est chargé

- de veiller à la préservation, à la défense et à la protection juridique des intérêts de La Poste de Côte d'Ivoire ;
- de faire l'Analyse juridique de toutes questions de Droit ;
- de traiter les dossiers relevant des affaires générales ;
- d'assurer une mission spécifique de Conseil en Assurances auprès de la Direction Générale.

#### **Le Département de la Communication (DCOM)**

Le Département de la Communication est rattaché au Directeur Général. Il a pour mission, la mise en œuvre de la politique de communication et de l'action publicitaire de La Direction Générale de LA POSTE DE COTE D'IVOIRE à travers les relations publiques, les relations presse et la Communication interne.

Le Département de la Communication est dirigé par un chef de Département, est chargé :

- d'élaborer les supports de communication interne ;

- de développer les actions de communication et de publicité ;
- d'assurer les relations avec la presse ;
- de commander toute sorte de gadgets publicitaires (tee-shirt, agenda, fanions, calendriers) susceptibles de vulgariser le logo et l'image de marque de la société ;
- de toute action de sponsoring tendant à marquer la présence de l'entreprise et à faire connaître l'image de l'institution LA POSTE DE COTE D'IVOIRE.

#### **4-1-3- Mission**

La poste de Côte d'Ivoire a pour mission première de collecter, d'acheminer et de distribuer les objets de correspondance postale. A côté de cela, la Poste intervient dans la gestion des fonds des particuliers (cas du mandat). Elle accomplit sa mission en se basant sur ces infrastructures composées de :

- un réseau postal ;
- un réseau d'acheminement ;
- un réseau de distribution.

#### **Les produits et services de la Poste**

##### ➤ **Les affranchissements**

- ✓ Les timbres postaux ;
- ✓ La machine à affranchir ;
- ✓ La philatélie ;
- ✓ Colis postaux.

##### ➤ **La distribution**

- ✓ La boîte postale ;
- ✓ La distribution à domicile ;
- ✓ La Poste restante ;
- ✓ La carte postale privilège ;
- ✓ Poste plus.

➤ **Transfert d'argent**

Mandat express, WU, Money express, IMT, etc.

➤ **Nouveaux services**

- ✓ e-commerce ;
- ✓ SEEDAD (Service Express d'Etablissement de Documents à Distance) ;
- ✓ Alert' courrier ;
- ✓ Produits d'assurance.

#### **4-2- Aperçu du secteur des Postes en Côte d'Ivoire**

Ici nous allons présenter le cadre réglementaire de la Poste de Côte d'Ivoire, donner les différents acteurs du secteur et la place de la PCI dans ce secteur. Il est à rappeler que le secteur des Postes, faute de réglementation suffisante est sujet à une concurrence parfois déloyale qui met la PCI dans des conditions de travail très difficile.

##### **4-2.1. Présentation du cadre réglementaire**

Le secteur des Postes est réglementé par la loi n°76-501 du 31 août 1976 portant code des Poste et Télécommunications promulgué en 1976.

Cette réglementation, pour ce qui concerne l'activité postale, porte à la fois sur :

- le monopole postal ;
- la création des bureaux de postes ;
- les conditions d'admission des objets de correspondances dans le régime intérieur, et dans le régime international ;
- l'affranchissement, la recommandation et le chargement ;
- la franchise postale ;
- les colis postaux ;
- la distribution postale ;
- et la poste maritime.

Le secteur des postes est régi par une loi qui date de 1976 (loi n° 76-501 du 31 août 1976).

Cette loi régissait le secteur des postes et des télécommunications. Cependant, avec la privatisation de Côte d'Ivoire Télécom intervenue en 1996, une nouvelle loi réglementant uniquement le secteur des télécommunications a été votée, laissant pour compte le secteur des postes. De ce fait, le marché des services postaux en Côte d'Ivoire fonctionne aujourd'hui en dehors d'un environnement adéquat aux plans institutionnel et réglementaire. La loi de 1976 destinée à réglementer un environnement monopolistique n'est plus adaptée aux réalités du marché postal.

De plus, il convient de noter que la Poste de Côte d'Ivoire a été pendant longtemps privée de services financiers, pourtant, l'un des segments de base de l'activité postale. Ces réformes ont contribué à aggraver la situation des activités postales traditionnelles, la laissant à son plus faible niveau de rentabilité.

La société « La Poste de Côte d'Ivoire » est régie par la Loi n° 97-519 du 04 septembre 1997 portant organisation des sociétés d'État. Cependant, la non application des articles 31 et 32, qui prévoient la signature d'une convention de concession, d'un cahier de charges et la mise en place d'une subvention d'équilibre constitue un handicap sérieux à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise.

#### **4-2-2. Place de la Poste de CI dans le secteur**

La Poste CI est chargée d'assurer le service postal universel, mais la réglementation étant insuffisante pour déterminer les obligations des nombreux acteurs sur les différents segments du marché postal, lui fait subir une concurrence accrue et quelquefois déloyale.

Bien que la loi assure un monopole à la Poste CI sur une grande partie des activités postales (courriers jusqu'à 1kg généralement), le secteur postal est de facto concurrentiel et on retrouve de nombreuses entreprises du secteur privé qui distribuent elles-mêmes leurs courriers (factures, commandes). Cette situation est essentiellement due à la faible qualité de service, au manque de confiance des usagers de la Poste.

La concurrence s'exerce surtout pour les envois internationaux et express qui sont assurés par les grands intégrateurs multinationaux. Des services de messagerie ont lancé le marché du haut de gamme, en s'appuyant sur une exception pour les lettres à caractère d'urgence qui sont transmises par un messenger.

Sur les transferts d'argent, les compagnies internationales comme Western Union et Money Gram sont normalement les principales concurrentes des postes nationales. Mais la stratégie de la Poste CI a été de nouer des partenariats avec ces compagnies. A ceux-là s'ajoute le

secteur informel, et souvent le système de transport informel à la gare routière. Les personnes confient aux chauffeurs de taxi-brousse leur colis moyennant le prix de transport d'une personne physique et à charge pour le destinataire d'attendre le colis à l'autre gare routière.

Avec son réseau de plus de 197 bureaux sur l'étendue du territoire national, la Poste a les atouts nécessaires pour s'imposer tout en honorant son obligation de service postal universel.

Toutefois, elle éprouve des difficultés à s'imposer du fait de la concurrence déloyale dans certains domaines et du faible niveau de sa qualité de service et de ses difficultés financières.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

La PCI évolue dans un environnement auquel elle s'adapte difficilement du fait de ses problèmes financiers récurrents et aussi de la concurrence déloyale qu'elle subit. Pour redorer son image et pouvoir redevenir leader du secteur postal, il lui faut une gestion rigoureuse et une très bonne communication, il lui faut aussi être épaulée par l'état dans sa lutte contre la concurrence déloyale qu'elle subit. L'utilisation des outils d'aide à la prise de décision et au pilotage s'est avérée nécessaire pour tenter de répondre aux exigences de la clientèle. En effet, la PCI se sert de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance financière, indispensable pour aider les dirigeants à la prise de décision. Le secteur postal quant à lui doit être réglementé afin de permettre à la Poste de Côte d'Ivoire d'exercer librement ses activités et assurer le service public sur l'ensemble du territoire.

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET ANALYSE DES TABLEAUX DE BORD EXISTANTS**

Ce chapitre sera consacré essentiellement aux observations que nous avons faites au cours de notre stage au sein de la Poste de Côte d'Ivoire. Ici il est à savoir qu'il existait déjà au sein de la PCI des tableaux de bord de gestion pour toutes les directions et aussi pour les Directions régionales. Au cours de notre stage et après une analyse rigoureuse des observations, nous avons repéré certains éléments qui peuvent être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de notre tableau de bord d'autre part, certaines contraintes à prendre en compte afin de mettre en place un TBP plus adaptées et qui répondent mieux aux attentes des utilisateurs.

Comme dans bon nombre de cas en entreprise, à la PCI il existe un tableau de bord général pour l'entreprise dans sa globalité et ensuite il y a pour chaque Direction un tableau de bord interne.

### **5.1. Technique utilisée pour la conception des tableaux de bords existants**

Les tableaux de bord de la PCI ont été conçus par la Direction de l'Inspection Générale et déclinés dans les directions et départements concernés. La démarche adoptée pour le choix des indicateurs de performance se décompose en ces quelques points :

- les indicateurs de performance sont conçus en fonction des besoins et des activités des différentes Directions et Département ;
- ils sont ensuite répartis entre les responsables de ces activités ;
- pour chaque indicateur un but est fixé ;
- enfin, il faut déterminer la source d'information de la mesure.

Dans le tableau de bord existant chaque indicateur a un nom, puis son objectif c'est-à-dire la caractéristique qu'il mesure, les activités de l'entreprise les prévisions mensuelles, les réalisations, le taux de réalisations, les prévisions annuelles les réalisations cumulées et enfin le taux de réalisation cumulé.

Il est à noter que les tableaux de bord existants au sein de la poste de côte d'ivoire ont été élaborés en 2006 sur la base de l'organigramme de cette même période. Depuis 2006 jusqu'à nos jours cet organigramme subit de nombreux changements voyant la naissance de nouvelles directions dans le but d'améliorer le travail au sein de la PCI. Quant aux difficultés

rencontrées au moment de la conception de ses tableaux de bord ; il nous est impossible de le savoir parce que les agents ayant travaillé sur ce projet sont pratiquement tous à la retraite. Néanmoins, nous avons pu mettre la main sur des tableaux de bord de quelques directions qui pour certaines n'existent plus mais qui pourraient nous servir dans la rédaction de notre mémoire.

### **5-1-1- Les indicateurs d'activités de la PCI**

Après observations des tableaux bord existants nous avons constaté que les tableaux de bord de la PCI avaient tous la même présentation. Les indicateurs quant à eux ont fait l'objet de suivi puisque :

- des objectifs étaient fixés lors de l'élaboration du budget ;
- des reporting étaient faits de façon régulière pour mesurer l'écart par rapport aux objectifs.

### **5-1-2- Le tableau de bord de la direction de la production**

Aujourd'hui rebaptisé DSPP (Direction des Services et Produits Postaux), le tableau de bord de cette Direction est entièrement consacré à l'activité postale. Ces activités sont

- les lettres ;
- les réclamations ;
- la gestion du caveau ;
- les machines à affranchir ;
- délai d'acheminement.
- délai de traitement.

Les indicateurs du suivi des activités de cette Direction sont :

- le nombre de réalisations mensuelles ;
- les réalisations à M-1 ;
- le cumul des réalisations.

### **5-1-3- Le tableau de bord de la Direction des Relations internationales**

Le tableau de bord de cette Direction s'occupe de tout ce qui concerne l'international.

Les activités décrites dans ce tableau de bord sont :

- les frais terminaux ;
- réacheminement interne ;
- transit ;
- quottes part colis ;
- coupon réponse.

Les indicateurs permettant de mesurer ces activités sont :

- les prévisions annuelles ;
- les prévisions trimestrielles ;
- les réalisations mensuelles ;
- taux de réalisations.

#### **5-1-4- Le tableau de bord de la Direction Marketing et Commerciale**

Le tableau de bord de la DMC est entièrement consacré à l'activité des ventes et du service marketing de la PCI mais aussi et surtout des contrats, des conventions et des partenariats.

Ces activités sont :

- le nombre de contrats/conventions signés ;
- le chiffre d'affaire des produits de partenariat
- chiffre d'affaire des produits et service postal.

Les indicateurs du suivi de ses activités sont :

- prévision annuelle ;
- prévision mensuelle ;
- réalisations mensuelles ;
- taux de réalisations mensuelles ;
- cumul des réalisations ;
- taux de réalisations cumulés.

### **5-1-5- Le tableau de bord de la Direction des ressources humaines**

Le tableau de bord de cette direction est consacré au personnel il permet d'évaluer le personnel les conditions dans lesquelles se déroulent l'activité.

Les différentes activités décrites sur le tableau de bord de cette direction sont :

- l'effectif de la PCI (effectif total, entrées, sorties assiduité) ;
- les formations (agent en formation en interne en externe hors CI) ;
- les charges (masses salariales, frais de déplacement, frais de formations, frais de pharmacie).

Les indicateurs mis en place pour l'évaluation de ces activités sont :

- taux de réalisation des prévisions ;
- les prévisions annuelles ;
- les prévisions mensuelles.

### **5-1-6- Le tableau de bord de la Direction du Système Informatique**

L'activité principale de cette Direction est la maintenance du réseau informatique ainsi que tous les appareils informatiques. Cette activité peut être découpé en sous activité qui sont :

- état du réseau informatique ;
- état du réseau de télécommunication ;
- charges.

Les indicateurs qui mesurent ces activités sont les mêmes que ceux cités plus haut.

### **5-1-7- Le tableau de bord des Directions régionales.**

Le tableau de bord des Directions régionales est entièrement consacré aux indicateurs d'activité relative aux produits postaux proprement dits et financiers. Ce tableau de bord s'occupe aussi du suivi économique des Directions Régionales de comparer les résultats de vente aux objectifs fixés. Les activités des Directions Régionales sont :

- les recettes budgétaires ;
- les recettes de trésorerie ;

- les dépenses de trésorerie ;
- boites postales ;
- qualité du service ;
- Effectif.

## **5-2- L'évaluation des tableaux de bord de la PCI**

Pour pouvoir mieux évaluer le tableau de bord de la PCI nous allons procéder à un examen de celui-ci afin de faire ressortir ses forces et ses faiblesses pour ensuite faire des recommandations objectives.

### **5-2-1- Les Forces du tableau de bord de la PCI**

Dans les tableaux de bord que nous venons de voir, nous avons constaté un grand nombre d'indicateurs d'activité qui ramène à toutes les activités et prestations menées au sein de la PCI. Ces indicateurs sont pour la plupart en conformité avec les objectifs fixés au préalable par la direction générale. À travers ces tableaux de bord il nous est possible de voir la bonne évolution des activités de l'entreprise, la pertinence de ces indicateurs permet de faire des prévisions réalistes et réalisables dans les délais, mais aussi et surtout permet l'atteinte des objectifs. Bien que nous n'étions pas présents lors de la mise en place de ces tableaux de bord, il apparait clairement qu'une procédure d'élaboration des indicateurs et du suivi était mise en place afin d'inciter les utilisateurs et les dirigeants à définir des objectifs de performance et suivre de façon périodique le niveau d'atteinte de ces objectifs.

En somme, nous pouvons dire que la pertinence des indicateurs choisis par les dirigeants permet de réaliser un bon suivi de l'ensemble des activités de la PCI mais aussi permet d'assurer un tant soit peu le contrôle de ces différentes activités.

### **5-2-2 Les faiblesses du tableau de bord de la PCI**

De nombreuses faiblesses ont été décelées dans les tableaux de bord de la PCI. Comme dans bon nombre d'entreprises, le tableau de bord de la PCI présente plusieurs insuffisances à savoir :

- le manque de hiérarchisation des priorités qui se traduit par un document lourd chargé de chiffre et sur lequel il ne figure aucune rubrique commentaires pour permettre au

dirigeant de comprendre les causes des problèmes rencontrés et aussi les causes de la non-atteinte des objectifs fixés ;

- certains tableaux de bord devraient être trimestriels compte tenu de la trimestrialité de certaines de leurs activités ;
- les centres de responsabilités concernés ne figurent pas sur le tableau de bord
- il y a une totale absence de lien de causes à effet ;
- le tableau de bord devrait permettre au dirigeant de pouvoir visualiser quels sont les facteurs qui freinent l'amélioration de la performance financière ;
- les indicateurs ne sont pas liés à des objectifs stratégiques ;
- il n'existe aucun indicateur permettant de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle pourtant très important, car permettant de fidéliser la clientèle, de gagner de nouveaux marchés et d'attirer d'autres clients.

Outre ces difficultés il faut souligner aussi que dans le tableau de bord de la PCI certains axes n'étaient pas pris en compte parce que les dirigeants du projet à l'époque ne possédaient pas assez d'information sur l'activité de certains départements. Les tableaux de bord que nous avons exploités sont au nombre de six nous n'avons donc pas pu prendre en compte les tableaux de bord de toutes les Directions.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Après des années de crises qui ont eu un impact négatif sur son activité, la Poste de Côte d'Ivoire depuis 2012 est dans une optique de redressement. Le plan de redressement ayant été adopté cette année 2013, le défi qui s'oppose à ses dirigeants est : Comment restaurer l'image de La POSTE de Côte d'Ivoire auprès de la population ivoirienne pour en faire une entreprise leader sur ses différents secteurs d'activités ? Dans ce contexte les dirigeants se doivent de veiller à une gestion plus rigoureuse et orientée vers la performance, un suivi régulier des activités des ressources mises à disposition et à une bonne évaluation du résultat. Fort de ce constat le tableau de bord de gestion n'est plus d'actualité, car l'évaluation de la performance financière à l'aide d'indicateurs de résultat ne permet pas d'orienter les décisions stratégiques.

Le tableau de bord de gestion ne pouvant s'adapter aux nouvelles réalités des entreprises, il devient impératif de faire appel à un mode de gestion plus adéquat et plus adapté aux réalités actuelles. Nous faisons ici allusions au Tableau de bord prospectif (balanced scorecard), qui

Conception d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise d'Etat : cas de la poste cote d'ivoire

ne se contente pas de pallier les insuffisances du tableau de bord traditionnel, mais aussi prend en compte les différents aspects de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 6 : MISE EN PLACE DU TBP DE LA PCI

Après une longue analyse des résultats que nous avons obtenus grâce à notre méthode de collecte de données nous allons passer à l'élaboration du tableau de bord prospectif de la PCI.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord :

- présenter la démarche de conception du tableau de bord ;
- ensuite nous pourrons élaborer le tableau de bord prospectif de la PCI ;
- enfin faire des recommandations.

### 6.1. La définition de la stratégie de la PCI

La Poste de Côte d'Ivoire comme toutes les Postes de la sous-région, veut se structurer dans une nouvelle stratégie adaptée aux spécificités de l'Afrique en général et de la Côte d'Ivoire en particulier. Selon le rapport de la Direction Marketing, le projet de stratégie de la Poste de Côte d'Ivoire s'articule autour des axes suivants :

- ✚ le développement du réseau de distribution ;
- ✚ l'amélioration de la qualité de service ;
- ✚ le développement des offres innovantes ;
- ✚ la redynamisation de notre image ;
- ✚ la fidélisation de la clientèle.

Le tableau de bord prospectif de l'entreprise doit s'articuler autour des axes définis plus haut. La démarche articulée autour du tableau de bord prospectif permet de traduire la stratégie en plans d'action en facilitant l'intégration des processus de planification, d'allocation des ressources et la procédure budgétaire de l'entreprise.

Les objectifs stratégiques liés aux axes se situent aux niveaux suivants :

Au niveau de la croissance :

- ✚ une croissance allant de 10 à 50% sur les produits et service de la poste ;
- ✚ mettre fin à la concurrence déloyale et au dumping ;
- ✚ meilleure intégration dans le marché.

#### Au niveau de la responsabilité

- ✚ être un partenaire pour l'État de Côte d'Ivoire ;
- ✚ être reconnu comme une entreprise responsable par l'État ;
- ✚ être une plate-forme de modernisation des services publics.

#### Au niveau de la Productivité

- ✚ une Poste multiservice ;
- ✚ étendre le réseau de distribution ;
- ✚ dynamiser la PCI et rendre sa structure plus opérationnelle.

Les informations que nous venons de présenter ici nous proviennent du rapport de l'étude menée par la Direction Marketing avec à la tête de ce projet le Directeur Marketing et les étudiants de l'Ecole Multinational Supérieur de la Poste (EMSP).

### **6.2- Démarche d'élaboration du tableau de bord de la PCI**

Cette section sera entièrement consacrée à l'élaboration du TBP de la poste de côte d'ivoire, et pour ce faire nous allons énumérer les différentes étapes clés de notre processus de conception. Notre démarche de conception va s'articuler autour de cinq points qui sont pour nous les plus importants dans le processus de conception du tableau de bord prospectif de la Poste de Côte d'Ivoire. Ces points sont les suivants:

- identification de l'environnement ;
- définitions des actions prioritaires et choix des indicateurs stratégiques ;
- les chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques ;
- élaboration de la carte stratégique.

En ce qui concerne la première étape nous allons nous focaliser sur le diagnostic interne de l'entreprise. Ce choix a été fait tout d'abord parce que la PCI a depuis peu une stratégie d'entreprise. Et deuxièmement le diagnostic interne nous permettra de faire ressortir les faiblesses liées aux activités et ainsi pouvoir justifier nos recommandations.

### **6-2-1 Identification de l'environnement interne**

- **Gestion budgétaire**

La Poste CI jusqu'en 2012 n'avait pas de plans stratégiques. Il n'y avait donc pas de plans opérationnels cohérents (plan d'investissement, plan des ressources humaines, plan de financement et états financiers prévisionnels). Il s'en est suivi que les prévisions budgétaires n'étaient pas élaborées dans le cadre d'un plan stratégique. Le document de prévision budgétaire n'est pas explicite sur les études ayant conduit aux différents objectifs de ventes, ainsi que les politiques à mettre en œuvre pour assurer ces objectifs commerciaux.

Les objectifs qualitatifs et quantitatifs ne sont pas traduits en plan d'action, avant le chiffrage du budget. Certaines politiques de gestion permettant d'avoir des budgets optimisés ne sont pas suffisamment déclinées dans le budget : gestion de la trésorerie, politique de recouvrement, politique de réduction des coûts, etc. Des objectifs louables sont fixés, mais les moyens et les plans d'action à mettre en œuvre pour les atteindre ne sont pas définis, ni suivis. Nous avons également noté que le budget n'est pas ré-estimé à mi-parcours afin de tenir compte des nouvelles contingences de la société.

Les prévisions budgétaires ne sont pas mensualisées, ce qui ne permet pas un contrôle pertinent. Le budget n'est pas éclaté par direction et par division pour faciliter son suivi. Cette situation ne permet pas d'effectuer une gestion responsable des lignes budgétaires.

Le contrôle budgétaire se limite à un suivi des réalisations budgétaires. Il n'y a pas de suivi des engagements qui permet d'effectuer un suivi en temps réel des engagements et des disponibles budgétaires.

- **Système de reporting**

Le système de reporting à la Direction doit être approfondi. Il n'existe pas de cadre formalisé de reporting à la Direction Générale. Il n'existe pas de système de tableaux de bord pouvant renseigner les responsables de la société sur les éléments clés de leur gestion.

Le système d'information ne permet de disposer de données statistiques dans les meilleurs délais sur l'activité.

Par ailleurs, la comptabilité accuse des retards importants dans le traitement des opérations.

De ce fait, la société n'effectue aucun arrêté trimestriel ou semestriel. Il n'a donc pas de rapport financier et comptable périodique de la société. En l'absence d'un tel rapport, les dirigeants et les administrateurs n'auront pas des situations à mi-parcours de l'évolution de la situation financière et patrimoniale de la société.

- **Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est dans un état embryonnaire. La société est au stade de la définition des outils de base de la comptabilité analytique.

L'absence d'une comptabilité analytique fonctionnelle ne permet de connaître les coûts des centres de responsabilité, les coûts de revient des produits de la poste et des différentes activités, et de proposer une politique tarifaire pertinente.

- **Gestion de la trésorerie**

Les faiblesses relevées en matière de gestion de la trésorerie ont pour conséquence principale le manque de visibilité sur les encaisses de la société. Les principales faiblesses sont les suivantes :

- ✓ Il n'y a pas de plan de trésorerie. Il n'y a pas de prévisions d'encaissement. Les dépenses ne sont pas effectuées selon une programmation prédéfinie tenant compte des priorités du groupe ;
- ✓ Les états de rapprochements font régulièrement apparaître des éléments en suspens pour lesquels les diligences requises ne sont pas réalisées auprès des banques pour leur apurement.

- **Le système de contrôle interne**

Le contrôle interne à la Poste CI n'est pas satisfaisant. On constate :

- ✓ l'insuffisance du système de protection du patrimoine

Les inventaires physiques des bureaux de poste et stocks de fournitures ne sont pas régulièrement réalisés. Les états de rapprochement bancaires ne sont pas régulièrement établis. Les sommes détournées par les agents de la Poste ne sont pas toujours recouvrées ;

- ✓ la mauvaise qualité de l'information ;

Les états financiers de 2012 ne sont pas encore audités.

- ✓ le non-respect des instructions de la direction.

Les politiques de la direction ne sont pas toujours définies et communiquées : manuel de procédures non actualisé, règlement intérieur non actualisé. Par ailleurs, les services chargés (audit interne et contrôle de gestion) de faire respecter les règles ne bénéficient pas toujours, selon eux, du soutien nécessaire.

Dans de nombreux domaines, aucune règle de gestion n'est définie et appliquée de façon rigoureuse.

✓ Insuffisances des dispositifs d'amélioration des performances

La société ne dispose pas de comptabilité analytique performante lui permettant d'apprécier les coûts et les résultats des principaux produits et activités. Le système de tableaux de bord ne fonctionne pas régulièrement.

Le processus de gestion budgétaire n'est pas correctement suivi. Les prévisions budgétaires n'ont pas été toujours réalistes. Le processus d'élaboration budgétaire n'est pas mené à son terme avec l'élaboration d'un budget de trésorerie. Certaines dépenses sont engagées avant leur approbation par le contrôle budgétaire. Enfin, les écarts entre les réalisations et les prévisions ne sont pas régulièrement analysés et expliqués. La non-réalisation de ces objectifs s'explique par le non-respect des principes de contrôle interne.

Insuffisance du système d'organisation :

- ✓ séparation insuffisante des fonctions ;
- ✓ absence de fiches de fonction ;
- ✓ inadéquation de poste / niveau de qualification pour certaines positions.

Insuffisance du système de documentation :

- ✓ absence de manuel de procédures actualisé ;
- ✓ absence de règlement intérieur actualisé.

Insuffisance du système d'information :

- ✓ sous informatisation de la poste ;
- ✓ absence de système d'information de gestion : comptabilité analytique ;
- ✓ comptabilité budgétaire ;
- ✓ système d'information décisionnel inadapté, car non pertinent et non diligent ;
- ✓ vétusté du système informatique.

Faiblesse du système de preuve :

- ✓ pièces justificatives mal rangées ;
- ✓ établissement non régulier des états de rapprochement.

Personnel inadapté :

- ✓ personnel formé sur le tas ;

- ✓ personnel vieillissant ;
- ✓ personnel démotivé.

Insuffisance de la supervision et non-institution des réunions de :

- ✓ supervision ;
- ✓ non-généralisation des rapports d'activités à la hiérarchie ;
- ✓ insuffisance du système de sanctions en cas de détournement.

Ici il apparait après le Diagnostic opérationnel de la Poste qu'il existe plus de faiblesses que de forces. Fort de ce constat il est important de définir les domaines privilégiés dans lesquels l'entreprise doit orienter sa stratégie afin de veiller au mieux à son redressement pour ainsi retrouver sa place de leader sur le marché.

### **6-2-2 Définition des actions prioritaires par rapport aux objectifs stratégiques et choix des indicateurs**

Dans cette partie nous allons tout d'abord définir les objectifs stratégiques de la PCI. Ces objectifs devront être en accord non seulement avec les quatre perspectives du tableau de bord prospectif. Les actions prioritaires seront consignées dans le tableau de définitions des objectifs stratégiques en actions prioritaires.

#### **6-2-2-1- Les objectifs stratégiques de la PCI**

Les objectifs que nous allons définir ici doivent être en adéquation avec chaque perspective. Ces objectifs vont tourner autour des points suivants :

- restaurer de l'image de la Poste ;
- améliorer la qualité de service ;
- fidéliser sa clientèle ;
- développer des produits innovants.

Les objectifs énumérés plus hauts vont être reparties selon entre les quatre+ axes du tableau de bord prospectif que sont : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne, et l'axe apprentissage organisationnel.

➤ **L'axe financier**

Après des années de baisse constante du chiffre d'affaire de la PCI, l'objectif premier de la PCI est de retrouver sa place de leader en faisant plus de profits. L'objectif financier est de :

- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Réduire les coûts.

➤ **L'axe client**

Pour développer son chiffre d'affaires, la PCI doit mettre à la disposition de ces clients les produits les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux clients. Pour ce cas deux objectifs sont visés par l'entreprise, ce sont :

- Fidéliser de la clientèle existante ;
- Attirer de nouveaux clients ;
- Améliorer les produits et services de la Poste.

➤ **L'axe processus interne**

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

- Rendre plus opérationnelle la structure de l'entreprise ;
- Améliorer l'image du groupe.

➤ **L'axe apprentissage organisationnel.**

C'est le dernier axe du tableau de bord prospectif, il concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long. Ces composantes essentielles sont : les hommes, les systèmes et les procédures. De façon pratique nous distinguons quelques objectifs à ce niveau :

- La mise en place d'un système de gestion intégré ;
- L'informatisation des bureaux de poste ;
- La bonne circulation de l'information entre les différents départements ;
- La motivation des salariés ;
- Formation du personnel.

### **6-2-2- Définition des actions prioritaires et choix des indicateurs stratégiques**

Cette étape du processus de conception du TBP de la PCI consiste à mettre en exergue les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu dans le tableau de bord. Ces actions prioritaires sont liées à la réalisation d'un objectif bien déterminé et devront faire l'objet d'une liste qui pourra être appelée liste de tâches à réaliser ou encore programme de travail à réaliser. À chaque action sera attribuer un responsable, un échéancier et un ensemble de moyens qui seront soient : matériels, humains, financiers. Pour présenter cela de façon plus explicite, nous allons l'illustrer dans le tableau ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6 : Définition des objectifs stratégiques en actions**

| <b>AXES</b>                          | <b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>   | <b>ACTIONS A MENER</b>   |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>FINANCIER</b>                     | Augmenter le CA<br><br>Réduire les coûts  | Redynamisation des offres existantes<br><br>Diversification des offres (depuis 2012 la Poste a mis sur le marché de nouveaux produits)<br><br>Réduire les dépenses, les charges d'exploitations les charges indirectes   |
| <b>CLIENT</b>                        | Fidélisation de la clientèle existante<br><br>Attirer de nouveau clients  | Octroi de carte de fidélité<br><br>Négociation des réductions dans les espaces commerciaux pour les clients<br><br>Opérations de distribution de cadeaux (gadgets entreprises, gadgets particuliers)<br><br>Actions publicitaires, Prospection, media dans les bureaux de postes.  |
| <b>PROCESSUS INTERNE</b>             | Rendre plus opérationnel la structure de la Poste<br><br>Développer les compétences stratégiques  | Automatiser les processus de l'entreprise (rendre plus opérationnel le manuel de procédure)<br><br>Favoriser l'efficacité au travail   |
| <b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b> | Migrer vers une solution de logiciel intégré<br><br>Amélioration de l'échange de l'information entre les départements<br><br>Formation des salariés<br><br>Motivations des salariés | Couverture technologique (informatisations des bureaux de postes, mise à jour régulière des logiciels d'exploitations, activation de certains module du PGI AGRESSO.)<br><br>Mise en commun des meilleurs pratiques.<br><br>Programme de formation des salariés sur les activités Postales<br><br>Paiement régulier des salaires, amélioration des conditions de travail (assurance maladie, gratification etc.) |

**Source :** nous même à partir de la revue de littérature

### **6-2-2-3- Choix des indicateurs**

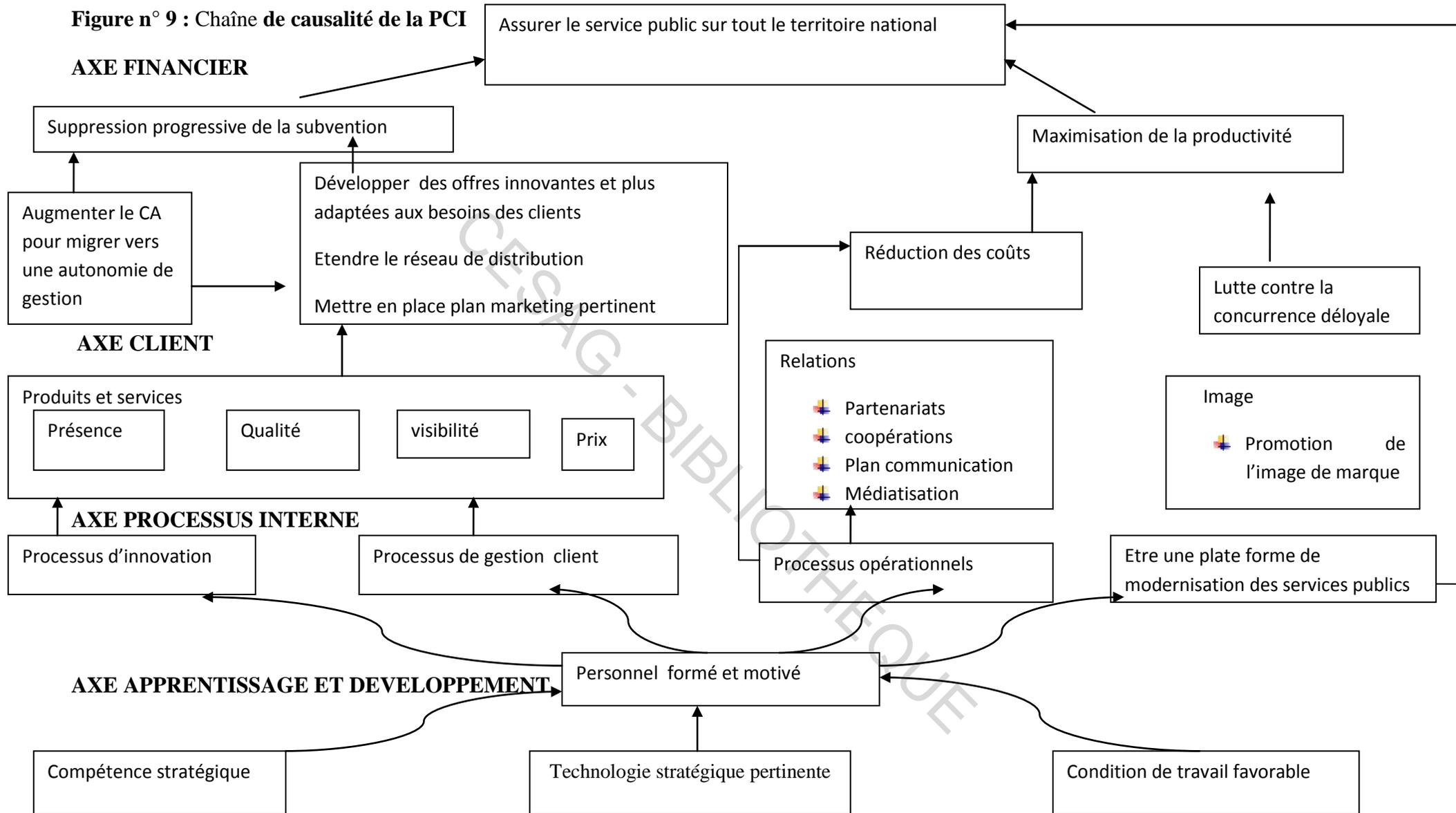
Il est important de ne pas s'éloigner de notre logique de départ qui était de prendre en compte les indicateurs du tableau de bord existant afin de favoriser la bonne installation de notre tableau de Bord Prospectif.

### **6-2-3- Les chaines de causalités des performances au regard des buts choisis**

A ce stade il est important de faire entrer les liaisons causales, car c'est l'analyse cause à effet qui justifiera le choix des leviers d'action et donc des indicateurs

Le tableau de bord prospectif traduit la vision stratégique de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre. Il existe une interdépendance entre les quatre axes du TBP. Nous allons illustrer la chaîne de causalité à travers le schéma ci-après.

**Figure n° 9 : Chaîne de causalité de la PCI**



Source : nous même à partir de la revue de littérature

L'idée qui est mise en avant dans notre chaîne de causalité est que la performance financière ne passe pas forcément par la valeur perçue par le client, elle-même assurée par la motivation du personnel et le système d'information qui en sont les garantes. L'aboutissement de cette chaîne est de mettre en avant le caractère primordial de l'axe financier par rapport aux autres axes. Ici les indicateurs financiers sont plus importants, mais surtout il importe que tout le groupe doive gérer au mieux ses relations avec client, ses processus internes et son management du personnel. La liaison causale ici sert principalement à conduire une meilleure articulation entre les variables d'actions et les objectifs stratégiques.

#### **6-2-4 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques**

Dans cette phase, il est important de définir les éléments clés à prendre en compte pour pouvoir s'attaquer au marché et permettre à la PCI de regagner sa place de leader du secteur postal. Ces éléments ou encore facteurs clés de succès sont :

- la pertinence du produit ;
- la distribution ;
- la communication.

##### **6-2-4-1- La pertinence du produit**

Ici il faudra rendre indispensable voir incontournable les produits de la PCI en montrant non seulement leur importance aux consommateurs, mais aussi leur fiabilité par rapport aux produits concurrents, l'avantage que les produits de la postes ont sur les autres produits. Pour arriver à cela il faudra d'abord miser sur l'innovation c'est à dire mettre en place un produit innovateur, adapter aux besoins actuels des consommateurs et surtout un produit de qualité. Il serait donc important de développer une culture d'entreprise pour favoriser l'implication du personnel à une meilleure gestion de la clientèle.

##### **6-2-4-2 La distribution et la communication**

Développer le réseau de distribution de la Poste de Côte d'Ivoire. Cela peut se visualiser en quelques points :

- disponibilité du produit ;
- accessibilité du produit ;
- action marketing dans les bureaux de poste ;

- faire connaître le produit ;
- communication sur les avantages du produit.

### **6-2-5- Élaboration d'une carte stratégique**

La carte stratégique permet de voir les différents objectifs qui permettent d'exécuter concrètement une stratégie, elle fait partie automatiquement des différents outils qui permettent de mettre en place un tableau de bord.

De la carte stratégique, on définit plus facilement les indicateurs clés de performances. Ces derniers sont le corps même du tableau de bord.

La carte stratégique doit être élaborée en fonction des quatre axes prioritaires, nous allons détailler les objectifs pour les processus de distribution.

#### **6-2-5-1- Restauration de l'image de la PCI**

Les objectifs sont les suivants

À moyen terme :

Regagner la confiance de 65% d'utilisateurs réfractaires dans un délai de 24 mois.

A long terme (2 à 5 ans) :

- reconquérir 25% de Part de Marché dans un délai de 5 ans sur le segment du transfert d'argent ;
- avoir le contrôle de la distribution de colis et courriers en Côte d'Ivoire (soit 85% de part de Marché VS environ 21 % en 2013) dans un délai de 5 ans ;
- assurer un taux de pénétration de 40% pour les nouveaux produits de la Poste;
- faire des agences postales une boutique de services;
- positionner la Poste de Côte d'Ivoire comme structure d'identification permanente des couches socioprofessionnelles (offre d'adresses postales fiables et localisables)

## GROUPE DE CIBLES

### Cible principale

L'ensemble de la population ivoirienne

#### **Cœur de cible**

- les jeunes (Transfert d'argent, distribution de courriers et services financiers mobiles) ;
- les entreprises (Distribution de courriers et colis, adresses postales).

#### **Au niveau de l'entreprise**

- favoriser l'implantation des points de contacts postaux par franchise;
- regagner la confiance des partenaires internationaux ;
- adapter l'ensemble des services aux Technologies de l'Information et de la Communication ;
- obtenir des certifications pour s'assurer de la qualité de ses services ;
- développer une culture d'entreprise pour favoriser l'implication du personnel: il s'agira d'inculquer au personnel de la Poste de Côte d'Ivoire, au travers de séminaires animés par des experts, la nouvelle philosophie qui s'articule autour d'éléments fondamentaux suivants:

-  le produit est une solution ;
-  la prestation de service est son devoir ;
-  la communication est un dialogue ;
-  le client est ROI (Return On Investment).

### **6-2-5-2-Fidéliser sa clientèle**

#### ➤ Fidéliser les anciens abonnés

- opérations de mailings de remerciement ;
- octroi de carte de fidélité ;
- négociation des réductions dans les espaces commerciaux pour les clients ;
- opérations de distribution de cadeaux (gadgets entreprises, gadgets particuliers) ;
- information systématique des anciens abonnés sur les nouveaux produits ;

➤ Fidéliser les nouveaux clients

- mailing systématique de bienvenue ;
- information systématique sur les produits et services ;
- information sur les offres promotionnelles de nos produits et services.

L'année 2012 a vu la mise en place d'un espace d'écoute de notre clientèle. Ainsi, le site web de la Poste et les réseaux sociaux que sont facebook et tweeter sont régulièrement suivis. Les différentes questions et réclamations en ligne des clients sont répondues. Ce qui crée désormais un espace d'échange réel entre la Poste et sa clientèle. Les réclamations par courriers sont également traitées. 2012 a donc permis la mise en place d'un véritable service clientèle qui a montré toute son efficacité lors de la campagne sur les boîtes postales.

➤ Disponibilité des produits anciens et nouveaux

Les produits et services de la Poste doivent être présents :

- dans tous les bureaux de Poste et à tout moment ;
- en quantité suffisante pour éviter les pénuries ;
- à des prix défiant toute concurrence ;
- de très bonne qualité.

➤ Renforcement de la fonction commerciale

Dans un environnement très concurrentiel, pour parvenir à prendre une part significative du marché et aspirer à un développement homogène et durable, il importe de prendre en compte l'importance de la fonction commerciale dans l'organisation structurelle, en lui donnant la place et les moyens tant humains que logistiques nécessaires à l'accomplissement optimal de cette mission.

- la Poste CI devra développer son réseau de distribution ;
- diversifier les points de vente ;
- développer une politique de « distribution » ;
- animer le réseau de distribution (actions promotionnelles) ;
- former et motiver la force de vente.

### **6-2-5-3- Développer des produits innovants**

Les produits existants de la Poste connaissent des insuffisances. Il importait donc de définir des offres innovantes.

Ainsi durant l'exercice 2012 : les innovations ont porté sur :

#### **A- Produits existants :**

- **La boîte postale**

La boîte postale qui naguère n'était utilisée que pour recevoir du courrier, permet aujourd'hui de recevoir des services à domicile tels que les secours, facilite la distribution à domicile et permet de disposer de la cartographie d'un groupe donné.

En outre, il est désormais possible de payer sa boîte postale dans n'importe quelle agence ; mieux l'on peut vérifier en temps réel l'authenticité d'une adresse ainsi que les sous couverts qui y sont associés.

Par ailleurs, concernant la levée du courrier dans les boîtes postales, le client a désormais le choix de s'assurer qu'il a du courrier dans sa boîte postale avant de se déplacer. Cette solution est disponible dans tous les bureaux de poste.

- **Le publipostage**

Le publipostage est jusque-là très peu développé, car seul le non adressé est offert aux clients. Désormais, grâce au nouveau logiciel de gestion des boîtes postales, le publipostage adressé est possible.

- **Les Paquets et colis**

S'agissant de la livraison des paquets et colis, il est désormais possible d'alerter les clients par SMS. Quant au suivi des envois en ligne, l'intention de réaliser ce projet a animé les esprits durant toute l'année 2012. Cependant, des problèmes liés à l'indisponibilité des équipements nécessaires en ont constitué un frein.

- **Poste Plus**

Il est désormais possible d'assister le client dans ses locaux par la mise à disposition des moyens humains et matériels

- **Transferts d'argent**

Les modes de transfert ont été accrus. Les bureaux ont plusieurs choix pour effectuer des transferts au plan national qu'international

## **B- Produits nouveaux :**

- **Le e-commerce**

Durant cet exercice 2012, un travail colossal a été abattu pour permettre la mise en place du site e-commerce de la Poste de Côte d'Ivoire. Courant 2013, il sera possible de vendre et ou d'acheter via le site e-commerce de la poste. Notre principal partenaire ARAMEX nous apporte tout le soutien logistique nécessaire pour le traitement des envois à l'international.

- **En projet : Le Service Financier Mobile** (« m-poste »)

Des négociations avaient été menées avec les opérateurs de téléphonie notamment avec Orange et devraient conduire à la commercialisation des solutions de paiement mobile de ces opérateurs dans notre réseau. Cependant, vu la faible marge de gains et la dépendance qui pourrait en résulter, la Poste a opté pour disposer de sa propre solution paiement mobile. Ainsi en partenariat avec Mer Télécom, il sera désormais possible d'effectuer des transactions via le mobile (retrait ou dépôt d'argent via une agence postale ou un agent agréé, dépôt ou retrait d'argent via un guichet automatique, transferts d'argent, achat de biens, paiement de factures, consultation des états des opérations effectuées).

- **SEEDAD :**

SEEDAD, Service Express d'Etablissement de Document Administratif, a un connu une évolution en termes d'amélioration de la qualité qu'en nombre. Cependant, il est encore loin des objectifs visés. Avec l'adoption du plan de redressement, nous osons croire que son frein principal que constitue l'acheminement sera levé.

- **La distribution à domicile :**

L'opération pilote a débuté à Cocody et devrait se poursuivre dans tous les autres quartiers

- **Produits d'assurance**

Des partenariats ont été conclus durant 2012. En 2013 le client pourra payer sa police d'assurance dans les agences postales.

- **Transfert d'unités**

Tout bureau peut offrir le service de transfert d'unité, de recharge de clés internet, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 7: Tableau de bord prospectif de la Poste de Côte d'Ivoire**

| AXES                                 | OBJECTIFS STRATEGIQUE  | INDICATEURS  | FORMULE  | PERIODICITE                                |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>FINANCIER</b>                     | Augmenter le CA<br>Réduire les coûts   | CA/ PRODUITS<br>Pourcentage des coûts liés aux activités                                     | Produits vendus/stocks global produits<br>(CA N)- (CA-N-1) / (CA N)<br>Total coûts liés aux activités/ Coût Global   | Mensuelle<br>Mensuelle                     |
| <b>CLIENT</b>                        | Fidélisation de la clientèle existante<br>Attirer de nouveau clients   | Degré de fréquentation des produits financiers<br>Nombre de nouveaux clients                 | Dossiers (produits financiers) traités/clients existants<br>Nouveau/Clients existants<br>Nouveaux Dossiers traités /   | Mensuelle<br>Mensuelle                     |
| <b>PROCESSUS INTERNE</b>             | Rendre plus opérationnel la structure de la Poste<br>Développer les compétences stratégiques   | Nombres de nouvelles applications  | Nouvelles/Existantes   | Trimestrielle                              |
| <b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b> | Migrer vers une solution de logiciel intégré<br>Amélioration des échanges des départements<br>Formation des salariés<br>Motivations des salariés | Taux d'utilisation du logiciel<br>Nombre de formation<br>Indice de satisfaction du personnel | Utilisateurs/temps<br>Nouvelles/Anciennes<br>Objectifs atteints/ objectifs annuelles<br>Nombre Participants / Participants attendus<br>Nombre de conflits<br>Participation aux activités de l'entreprise<br>Nombre de démissions<br>Nombre de salariés payés | Hebdomadaire<br>Trimestrielle<br>Mensuelle |

Source : nous même à partir de la revue de littérature

### **6-3- Faiblesses et Recommandations**

Après six mois de stage à la PCI, nous avons pu faire un diagnostic interne très profond avec l'aide du rapport émis par le cabinet goodwill Audit nous avons pu relever beaucoup de faiblesses dans le système de gestion de la Poste de CI. Nous allons les citer et par la suite nous essaierons de faire des recommandations dans le but de les corriger.

#### **6-3-1- Les Faiblesses**

##### **6-3-1-1- Faiblesses d'implication du contrôle de gestion**

La capacité du contrôle de gestion à rechercher la performance de son organisation est étroitement liée à son aptitude à mettre les outils de pilotage à disposition de la direction et des opérationnels. Les faiblesses décelées portent donc sur l'inadaptation des outils de mesure et de suivi des performances (les tableaux de bord de gestion ne sont plus utilisés parce qu'ils ne sont plus adaptés aux nouvelles réalités) et l'absence de tableau de bord prospectif: outil de pilotage stratégique et sur le système d'évaluation des performances

Le reporting n'est pas réalisé de façon exhaustive, le système de reporting à la Direction doit être approfondi. Il n'existe pas de cadre formalisé de reporting à la Direction Générale. Il n'existe pas de système de tableaux de bord pouvant renseigner les responsables de la société sur les éléments clés de leur gestion.

Le système d'information ne permet de disposer de données statistiques dans les meilleurs délais sur l'activité.

Par ailleurs, la comptabilité accuse des retards importants dans le traitement des opérations.

De ce fait, la société n'effectue aucun arrêté trimestriel ou semestriel. Il n'a donc pas de rapport financier et comptable périodique de la société. En l'absence d'un tel rapport, les dirigeants et les administrateurs n'auront pas des situations à mi-parcours de l'évolution de la situation financière et patrimoniale de la société.

- le logiciel de gestion intégré n'est pas utilisé de façon optimale, certains modules très importants comme le module d'automatisation des processus métiers ou encore celui la gestion du cycle d'achat ;
- la comptabilité analytique n'a pas encore été mise en place bien qu'ayant fait l'objet d'étude ;

La comptabilité analytique est dans un état embryonnaire. La société est au stade de la définition des outils de base de la comptabilité analytique.

L'absence d'une comptabilité analytique fonctionnelle ne permet de connaître les coûts des centres de responsabilité, les coûts de revient des produits de la poste et des différentes activités, et de proposer une politique tarifaire pertinente.

### **6-3-1-2-Absence d'outil de pilotage de performance stratégique : les TBP**

Lors de notre entretien avec le chef du service du contrôle de gestion, nous avons compris qu'il n'existait pas d'outil de pilotage de la performance stratégique et que la mesure de la performance ici se limitait à la performance financière. Et la planification stratégique remplaçait servait à mesurer la performance. Le tableau de bord prospectif que nous avons élaboré permettra aux dirigeants d'avoir une vue d'ensemble sur les différents axes de la stratégie.

### **6-3-1-3-Le système d'évaluation**

L'évaluation des performances des directions opérationnelles est assurée par le département de contrôle de gestion. Cette évaluation se fait annuellement en comparant les réalisations passées aux réalisations présentes des directions opérationnelles. Néanmoins nous avons constaté une prédominance de critères financiers et techniques. Nous avons constaté une absence de veille stratégique et de benchmarking (qui consiste à s'améliorer en étudiant les pratiques des « premiers de la classe »). Enfin, le système de sanction/récompense est basé sur des critères comme l'ancienneté.

### **6-3-2-Les recommandations**

Dans cette partie nous allons essayer de faire les recommandations en fonction des faiblesses relevés plus haut. Ces recommandations porteront sur le département du contrôle de gestion en général mais surtout sur les outils du contrôle gestion.

#### **6-3-2-1-Recommandations sur le département du contrôle de gestion**

La première concerne bien sûr le département de contrôle de gestion, il serait très important de laisser le département de contrôle de gestion travailler avec plus d'autonomie et lui laisser faire les tâches qui lui sont véritablement assignées au lieu de ne se limiter qu'au reporting et à la rédaction des rapports d'activité.

Le DCG doit utiliser de plus en plus les autres outils du contrôle de gestion à savoir les tableaux de bord, la comptabilité analytique et participer de façon rigoureuse à l'élaboration et au suivi de l'exécution du budget de la PCI.

Le tableau de bord que nous avons conçu ne doit pas être statique, il doit évoluer en fonction de l'évolution des activités de l'entreprise et surtout en fonction et son environnement. Il doit accompagner les objectifs à court et à long terme de l'entreprise. Le tableau de bord prospectif permet de visualiser de façon globale si l'entreprise est dans les coûts par rapport à un objectif ou à un budget.

Les reporting doivent être faits de façon exhaustive et approfondis, il doit être de plus en plus formalisé. Ils doivent être produits de façon régulière afin de permettre de mesurer la performance réelle de voir aussi les écarts par rapport aux objectifs et les corrigés.

Il faut mettre en place au plus tôt la comptabilité analytique afin d'avoir une idée des coûts des centres de responsabilités, les coûts de revient des produits de la Poste et des différentes activités, et faire des propositions tarifaires réalistes.

En ce qui concerne le système d'information, il faudrait tout d'abord informatiser tous les bureaux de Poste, pour les bureaux déjà informatisés, veiller au suivi de la maintenance des matériels informatiques et des logiciels critiques.

Optimiser l'utilisation de l'outil de gestion intégré, présentant plusieurs avantages qui sont entre autres :

- optimisation des processus de gestion (flux économiques et financiers) ;
- cohérence et homogénéité des informations (un seul fichier articles, un seul fichier clients, etc.) ;
- intégrité et unicité du Système d'information ;
- partage du même système d'information facilitant la communication interne et externe ;
- minimisation des coûts : pas d'interface entre les modules, synchronisation des traitements, maintenance corrective simplifiée, car assurée directement par l'éditeur et non plus par le service informatique de l'entreprise (celui-ci garde néanmoins sous sa responsabilité la maintenance évolutive : amélioration des fonctionnalités, évolution des règles de gestion, etc.) ;

- diminution du nombre de salariés ayant pour mission principale la saisie comptable (aide-comptable);
- maîtrise des coûts et des délais de mise en œuvre et de déploiement.

Par ailleurs, il faut noter que tous les acteurs concernés doivent être impliqués dans la définition ou l'ajustement des indicateurs, en ce sens que cela permettra d'actualiser le tableau de bord puisque comme nous l'avons noté plus haut le TBP doit être évolutif. Ces objectifs financiers doivent être revus de façon périodique afin de faciliter son adaptation avec la stratégie financière.

### **6-3-2-2-Optique de mise en œuvre du TBP au sein de la PCI**

Mettre en place un système de pilotage de la performance est un projet bien difficile à mener surtout au sein de la PCI qui est une entreprise gérée à majorité par l'État. Ce projet s'avère difficile tout d'abord parce qu'il suppose le changement des méthodes de l'entreprise, aussi s'adressent directement à tous les acteurs de l'entreprise, mais plus précisément à des utilisateurs haut placés qui ne sont pas faciles à sensibiliser.

Ainsi, tous les collaborateurs doivent prendre connaissance de la stratégie de l'entreprise et faire leur travail dans le but de veiller à l'intérêt général qui est l'atteinte des objectifs de l'entreprise qui eux même sont liés à ladite stratégie. Pour mener à bien le projet d'installation de l'outil de pilotage, des performances, tous les collaborateurs et pas seulement les spécialistes en contrôle de gestion, doivent travailler en accord. L'outil en effet cherche plus à rassembler les idées des acteurs autour d'un même objectif et pour cela la contribution de toutes les équipes opérationnelles est obligatoire pour déterminer les indicateurs de performance.

### **6-3-2-3-L'importance du système d'information**

Une autre caractéristique importante d'un bon système de pilotage de la performance est la capacité de réactivité qu'elle attribue au manger.

Ainsi, les caractéristiques du système de pilotage doivent être soutenues par un système d'information qui puisse non seulement fournir un accès à différentes sources de données, aussi bien financières qu'opérationnelles, mais aussi qui permettent un accès rapide à ces données. Le système d'information est le véhicule de la communication dans l'organisation. Sa

structure est constituée de l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.

À la Poste de CI le logiciel utilisé est le logiciel AGRESSO qui est un ERP (Enterprise Resource Planning destiné aux professionnels des secteurs publics, privés et de l'éducation. La solution ERP, totalement intégrée, s'adapte à la fois au métier des utilisateurs, en répondant à leurs besoins fonctionnels, et à l'évolution constante des enjeux des entreprises, auxquelles elle apporte une solution flexible.

Le progiciel ERP Agresso Business World repose sur une architecture intégrée unique, appelée VITA. C'est sur cette architecture ERP modulaire et flexible que repose la souplesse de notre solution.

La solution ERP d'ABW est en effet conçue spécifiquement pour des entreprises souhaitant adapter instantanément leur ERP aux changements continus auxquels elles sont confrontées.

ABW : des modules ERP s'adaptant à l'évolution de vos besoins.

Grâce à ses différents modules ERP, la solution intégrée d'Agresso Business World fournit toutes les fonctionnalités indispensables aux professionnels des secteurs public, privé et de l'éducation : du pilotage administratif et financier à la gestion des achats, en passant par l'optimisation des frais généraux, la gestion des commandes, des portefeuilles de commandes clients et des immobilisations, du reporting, etc.

ABW se décline ainsi en modules orientés métier, services Web et SOA (architecture orientée services) :

- module de gestion financière ;
- module de gestion d'affaires ;
- module de ressources humaines ;
- module de gestion du cycle d'achat ;
- module de gestion et de facturation des projets ;
- module d'automatisation des processus métiers.

Outre ces modules, le progiciel ERP Agresso Business World offre également de nombreuses fonctions d'analyse, de workflow et de reporting.

Les PGI permettent à une organisation d'avoir un support informatique cohérent pour toute sa structure. Elle peut ainsi bénéficier des meilleures pratiques du domaine qui ont été mutualisées pour accroître sa compétitivité si celles-ci sont meilleures que son fonctionnement, sinon elle peut par un paramétrage très fin adapter le progiciel à la structure qu'elle souhaite avoir. Cela permet de bénéficier d'un outil intégrant en permanence les nouvelles règles législatives et de nouvelles fonctionnalités issues d'évolutions du métier ou de la technologie, et ceci, pour un coût plus modique qu'une modification d'une application spécifique, grâce à la mutualisation des coûts par les clients de l'éditeur. En effet, les développeurs de progiciels de gestion intégrée collectent les besoins, les demandes des différentes entreprises intervenant sur différents secteurs de marché. De version en version, les PGI deviennent des réservoirs des « meilleures pratiques ».

Une meilleure utilisation du logiciel de gestion intégrée rendrait plus dynamique la structure organisationnelle du groupe lui permettant de savoir à tout moment le niveau des activités, de faire travailler ensemble les forces commerciales et les équipes marketing, et en même temps de viser la satisfaction client comme objectif stratégique, le tout par le biais d'informatique.

#### **6-3-2-4- Le système d'évaluation de la performance**

La mesure de la performance est fondamentale pour tout système organisationnel qui veut suivre et évaluer la progression vers les objectifs. Son objectif est de motiver le comportement menant à la recherche continue de la performance. Le département du contrôle de gestion en est le responsable et doit pour cela :

- définir les critères de performances tant financières que non financières telle que la qualité du service, la rentabilité financière, la satisfaction des clients ;
- faire la veille stratégique, pratiquer le benchmarking, faire des comparaisons internes et externes des performances des directions opérationnelles ;
- définir des critères objectifs pour favoriser un bon climat de travail et instaurer l'équité ;
- aligner le système d'incitation sur le système d'évaluation mis en place.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que notre objectif a été atteint. Tout d'abord, nous avons illustré notre démarche théorique de la conception du TBP. À travers ce chapitre nous avons pu apporter des éléments complémentaires en ce qui concerne les tableaux de bord existants.

Il faut dire que nous avons pu bénéficier d'un cadre stratégique déjà défini et cela nous a beaucoup aidés dans la formalisation de la stratégie de l'entreprise et surtout dans la définition des indicateurs conformément à ce qui avait été décrit dans notre partie théorique. Les indicateurs ont été définis selon les quatre (04) perspectives du TBP, ce dernier propose un nouveau système de management et de pilotage de la performance de l'entreprise basée sur la stratégie et qui garantit l'équilibre permanent entre les quatre axes afin de faire ressortir et surtout de maîtriser les liens de causalités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**CONCLUSION GENERALE**

La relance des activités économiques sur l'ensemble du territoire national, la reprise annoncée des investissements socio-économiques et l'adoption imminente du Plan de redressement constituent des indicateurs qui devaient permettre à la Poste de Côte d'Ivoire de se repositionner et d'accroître son chiffre d'affaires. Dans un secteur postal en perpétuel changement avec une réglementation difficile à appliquer, les dirigeants de la PCI doivent d'une part se montrer à la hauteur des espérances des clients et d'autre part s'adapter à l'environnement changeant.

Les systèmes de contrôle de gestion, conçus grâce à la comptabilité générale doivent faire face à un paradoxe qui est celui du management. Ils sont en effet le relais de la stratégie vers le quotidien d'une part et sont mis au service d'entreprises de plus en plus dépendantes des marchés financiers d'autre part.

Afin d'aider les dirigeants à une meilleure prise de décision et à un bon pilotage, des performances de son entreprise de nouveaux outils sont créés de plus en plus dans la gestion des entreprises.

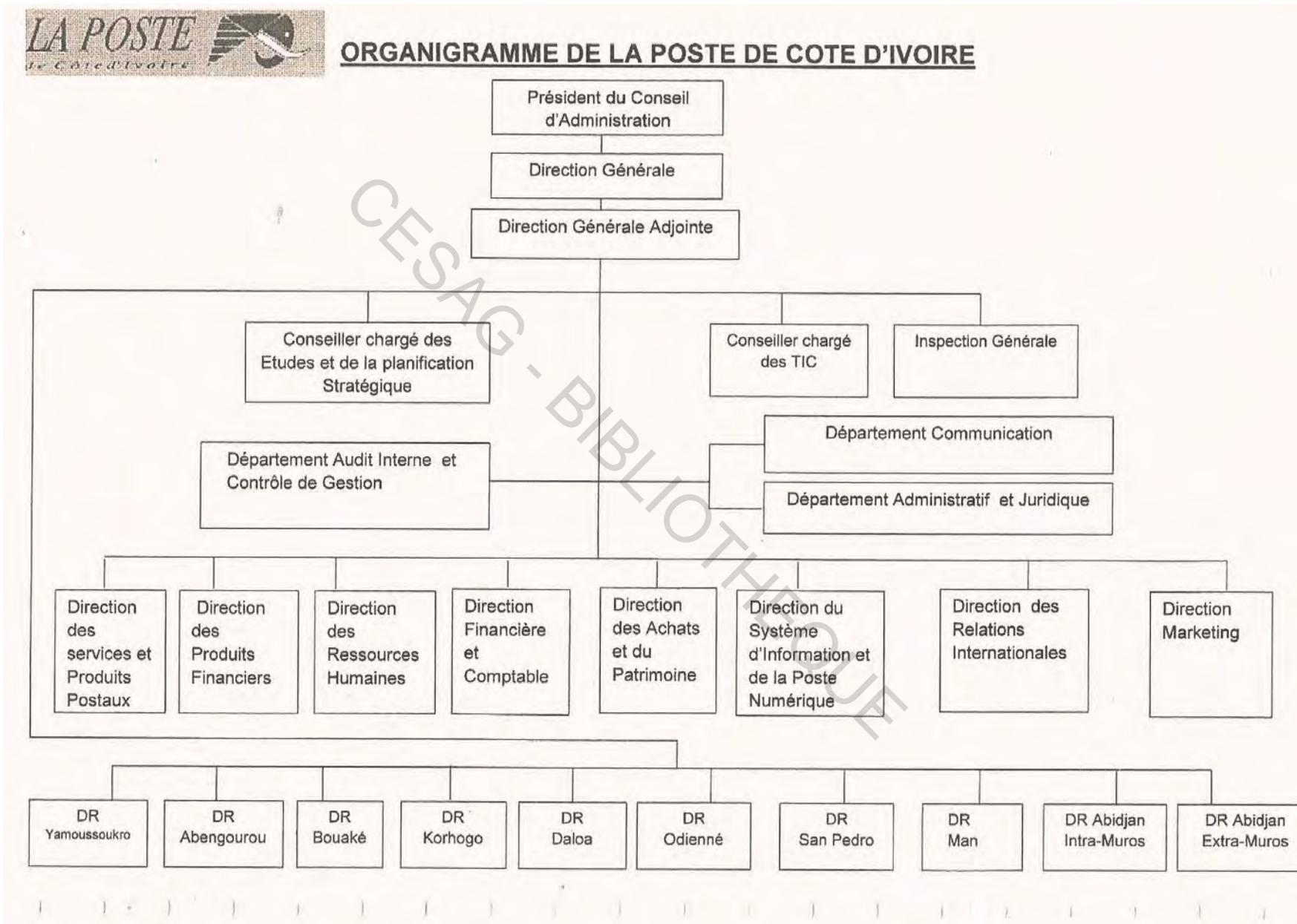
Les tableaux de bord de gestions existants à la PCI actuellement ne sont plus utilisés depuis plusieurs années à cause notamment de leur caractère purement financier, et aussi du fait qu'ils ne sont pas adaptés aux réalités auxquelles sont confrontés l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif développé par KAPLAN et NORTON sur lequel porte notre travail a posé une nouvelle conception alliant, non seulement des indicateurs d'une autre nature pour permettre un pilotage grâce à d'autres critères financiers chiffrés. Le tableau de bord est un travail visant plus la performance, le contrôle, la communication et surtout l'aide à la prise des décisions correctives et préventives qui doit permettre aux dirigeants d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans les brefs délais.

## **ANNEXES**

1. Annexe 1 : organigramme de la PCI
2. Annexe 2 : Tableau de bord de gestion de la PCI

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**La Poste de Côte d'Ivoire**  
**Direction Générale**

RMS

**Direction des Ressources Humaines**

Tableau de bord

Mois : Juillet

Année : 2006

| Indicateurs d'activités                             | Prévisions<br>Annuelles | Prévisions<br>Mensuelles | Réalisations | Taux de<br>Réalisation | Réalisations<br>cumulée | Taux des<br>réalisations<br>cumulées |
|---|-------------------------|--------------------------|--------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| <b>1-Effectif Poste-CI</b>                          |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| 1-1- Total (M-1)                                    |                         |                          | 1 043        |                        |                         |                                      |
| 1-2- Entrées  |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| . Recrutement définitif                             |                         |                          | 0            |                        | 30                      |                                      |
| 1-3- Sortie :                                       |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| . Retraités   | 51                      |                          | 3            |                        | 8                       |                                      |
| . Licenciés   |                         |                          | 0            |                        | 1                       |                                      |
| . Démissionnaires                                   |                         |                          | 0            |                        | 1                       |                                      |
| . Décédé  |                         |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| 1-4- Assiduité                                      |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| . Autorisation d'absence                            |                         |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| 1-5- Abandon de poste                               |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| 1-6- En solde                                       |                         |                          | 1 023        |                        |                         |                                      |
| 1-7- Total effectif                                 |                         |                          | 1 040        |                        |                         |                                      |
| <b>2- Formation</b>                                 |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| Agents en format (nombre)                           |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| Dont :  |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| . En interne  |                         |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| . En externe  |                         |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| . Hors CI   |                         |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| <b>3- Charges</b>                                   |                         |                          |              |                        |                         |                                      |
| 3-1- Massa salarial (total)                         | Non parvenu             |                          | 424 867 942  |                        | 1 994 620 228           |                                      |
| . frais de déplacement                              | Non parvenu             |                          | 0            |                        | 10 370 115              |                                      |
| 3-2- Frais de format (total)                        | 0                       |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| . En interne  | 0                       |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| . En externe  | 0                       |                          | 0            |                        | 0                       |                                      |
| 3-3- Frais de pharmacie<br>(Données Trimestrielles) | Non parvenu             |                          | 0            |                        | 2.424.595               |                                      |

NB : 1-7-Total effectif = (1-1) + (1-2) + (1-5) - (1-3)

**LA POSTE DE CÔTE D'IVOIRE  
DIRECTION GENERALE**

**Direction Marketing et Commerciale**

**Tableau de bord**

Mois :

Année :

| Indicateurs d'activités                           | Prév.annuel. | Prév.mens | Réalis.<br>mensuelles | Tx .<br>réalis.<br>mens. | Cumul des<br>réalisations<br>mensuelles | Tx<br>réal.<br>cumul. |
|---|--------------|-----------|-----------------------|--------------------------|---|-----------------------|
| <b>1-Contrats /Conventions<br/>signés(nombre)</b> |              |           |                       |                          |   |                       |
| 1-1 Distributeurs agréés(TP)                      |              |           |                       |                          |   |                       |
| 1-2 Poste Plus                                    |              |           |                       |                          |   |                       |
| 1-3 Machine à Affranchir                          |              |           |                       |                          |   |                       |
| 1-4 Autres Contrats /Conv                         |              |           |                       |                          |   |                       |
| <b>2- Chiffre d'affaires</b>                      |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.1-Distributeurs agréés en TP                    |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.2- Poste Plus                                   |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.3-Machine à Affranchir                          |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.4-Timbres Poste                                 |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.5-Redevance BP                                  |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.6-Droits mandats express                        |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.8-Attestation d'adresse                         |              |           |                       |                          |   |                       |
| 2.9- Pdt Partenariat :                            |              |           |                       |                          |   |                       |
| • Proxima   |              |           |                       |                          |   |                       |
| • Lonaci  |              |           |                       |                          |   |                       |

**LA POSTE DE CÔTE D'IVOIRE**  
DIRECTION GENERALE

**Direction du Service des Relations Internationales**

**Tableau de bord**

Mois :

Année :

| Indicateurs d'activités          | Prévisions annuelles | Prévision trimestrielle | Réalisations mensuelles | %Réal mens. | Cumul des réalisations | %Réal / Prév. ann. |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|------------------------|--------------------|
| <b>1-Frais Terminaux :</b>       |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 R établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| Montant des Recettes             |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| <b>2-Réacht intérieur</b>        |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 R établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Recettes            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| <b>3-Quotes-parts colis</b>      |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 R établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Recettes            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| <b>4-Transit à découvert</b>     |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 R établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| Montant des Recettes             |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| <b>5-Transit dépêches closes</b> |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 établies                  |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Recettes            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| <b>6-Transit de surface</b>      |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 R établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| Montant des Recettes             |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *L 158 D établies                |                      |                         |                         |             |                        |                    |
| *Montant des Dépenses            |                      |                         |                         |             |                        |                    |

| <b>1- Coût Contentieux</b> |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| *L 158 R établies          |  |  |  |  |  |  |
| *Montant des Recettes      |  |  |  |  |  |  |
| L 158 D établies           |  |  |  |  |  |  |
| *Montant des Dépenses      |  |  |  |  |  |  |
| <b>3- Coupons Réponses</b> |  |  |  |  |  |  |
| *L158 R établies           |  |  |  |  |  |  |
| *Montant des Recettes      |  |  |  |  |  |  |
| *L 158 D établies          |  |  |  |  |  |  |
| *Montant des Dépenses      |  |  |  |  |  |  |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**LA POSTE DE COTE D'IVOIRE**

DIRECTION GENERALE

DIRECTION REGIONALE  
**D A L O A**

**TABLEAU DE BORD**

**Année : 2006**

**Mois : Décembre**

| Indicateurs d'activités        | Prévisions mensuelles | Réalisations mensuelles | Tx de réali.  | Prévisions annuelles | Réalisations cumulées | Tx des réali. cum. |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>1-Recettes Budgétaires</b>  |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| <b>1.1-Taxe d'affranchissm</b> |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Timbres Poste                | 5.500.000             | 2.865.750               | 52,10         | 55.000.000           | 42.473.970            | 77,23              |
| • M.A (guichet)                | 1.500.000             | 310.815                 | 20,72         | 15.000.000           | 3.767.935             | 25,12              |
| • M.A (Entreprise)             | 0                     | 0                       |               | 0                    | 0                     |                    |
| <b>1.2-Recettes Boîte Post</b> |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Rédev.Boîtes Post            | 19.700.000            | 26.926.000              | 136,68        | 82.125.000           | 63.261.400            | 77,03              |
| • Pénalités                    | 1.008.000             | 72.000                  | 7,14          | 7.851.000            | 3.574.700             | 45,53              |
| • Attest° Adresse              | 10.000                | 0                       | 0             | 60.000               | 1.500                 | 2,50               |
| <b>1.3-Droits</b>              |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Mdts tradition.              | 365.000               | 93.600                  | 25,64         | 3.105.000            | 877.855               | 28,27              |
| • Mdts Express                 | 28.000.000            | 33.105.400              | 118,23        | 300.000.000          | 285.335.768           | 95,11              |
| • Mandats IFS                  | 75.000                | 25.000                  | 33,33         | 475.000              | 150.000               | 31,58              |
| <b>1.4-Produits</b>            |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Poste Plus (occas)           | 15.000                | 0                       | 0             | 100.000              | 3.500                 | 3,50               |
| • Colis Postaux                | 75.000                | 128.000                 | 170,66        | 5.000.000            | 3.500.500             | 70,01              |
| <b>1.5-Partenariat</b>         |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Lonaci                       | 200.000               | 14.200                  | 7,10          | 2.500.000            | 1.001.400             | 40,06              |
| <b>1.6-Autres recettes ac.</b> | 115.000               | 42.900                  | 37,30         | 2.245.000            | 368.550               | 16,42              |
| <b>TOTAL REC.BUDG.</b>         | <b>56.563.000</b>     | <b>63.583.665</b>       | <b>112,41</b> | <b>473.461.000</b>   | <b>404.317.078</b>    | <b>85,40</b>       |
| <b>2-Recettes de Trés.</b>     |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| 2.1-Montant Mdt tradi          | 3.750.000             | 1.949.339               | 51,98         | 37.000.000           | 20.739.341            | 56,05              |
| 2.2-Montants Mdts Ex           | 335.000.000           | 469.451.750             | 140,13        | 4.000.000.000        | 3.956.062.171         | 98,90              |
| 2.3-Montant Mdts IFS           | 300.000               | 400.000                 | 133,33        | 3.000.000            | 2.348.840             | 78,29              |
| 2.4-Montant Mdts W.U           | 61.300.000            | 49.897.097              | 81,39         | 660.000.000          | 524.510.070           | 79,47              |
| <b>2.5-Partenariat</b>         |                       |                         |               |                      |                       |                    |
| • Lonaci                       | 300.000               | 0                       | 0             | 3.000.000            | 1.077.400             | 35,91              |
| 2.6-autres Recettes Trés       | 28.500.000            | 96.545.659              | 338,75        | 300.000.000          | 446.114.595           | 148,70             |
| <b>TOTAL REC.TRES.</b>         | <b>429.150.000</b>    | <b>618.243.845</b>      | <b>144,06</b> | <b>5.003.000.000</b> | <b>4.950.852.417</b>  | <b>98,96</b>       |

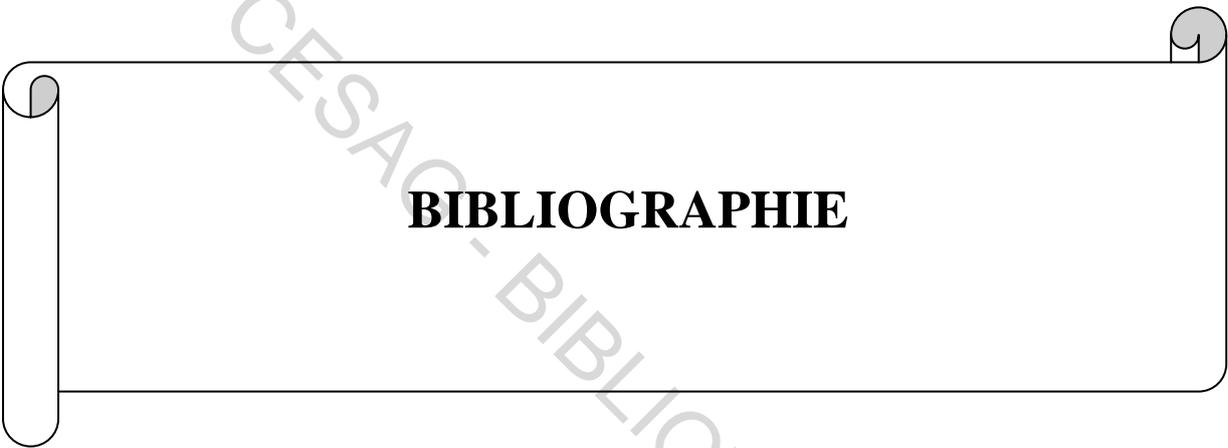
| Indicateurs d'activités                            | Prévisions mensuelles | Réalisations mensuelles | Tx de réali.  | Prévisions annuelles | Réalisations cumulées | Tx des réali. cu |
|--|-----------------------|-------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|------------------|
| <b>3. Dépenses de Trésor.</b>                      |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| 3.1-Montants Mdts Trad                             | 8.085.000             | 2.561.219               | 31,67         | 71.500.000           | 41.688.735            | 58,2             |
| 3.2-Montant Mdts Expr.                             | 340.000.000           | 410.173.940             | 120,64        | 4.000.000.000        | 3.803.240.012         | 95,0             |
| 3.3-Montant Mdts Ifs                               | 325.000               | 644.767                 | 198,39        | 5.000.000            | 4.857.548             | 97,1             |
| 3.4-Montant Mdts W.U                               | 112.000.000           | 105.873.525             | 94,53         | 1.200.000.000        | 846.560.374           | 70,5             |
| 3.5-Partenariat                                    |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| • Lonaci   | 350.000               | 31.600                  | 9,03          | 4.000.000            | 1.444.500             | 36,1             |
| 3.6-Autres dépenses Trè                            | 45.000.000            | 171.430.889             | 380,95        | 508.000.000          | 587.675.862           | 115,6            |
| <b>TOTAL DEP. TRESO.</b>                           | <b>505.760.000</b>    | <b>690.715.940</b>      | <b>136,57</b> | <b>5.788.000.000</b> | <b>5.285.467.031</b>  | <b>91,5</b>      |
| <b>4-Boîtes Postales (a)</b>                       |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| 4.1-Installées (b)                                 |                       | 1.485                   |               |                      | 12.670                |                  |
| 4.2-Louées (c)                                     | 120                   | 247                     | 1237,5        | 9.870                | 5.578                 |                  |
| 4.3-En mauvais état<br>(données trimestrielles)    |                       |                         |               |                      | 247                   |                  |
| <b>5-Qualité de service</b>                        |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| 5.1-Réclamation                                    |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| • Reçues   | ND                    | 0                       | 0             | ND                   |                       |                  |
| • Traitées   | ND                    | 0                       | 0             | ND                   |                       |                  |
| 5.2-Acheminement<br>Retard courrier<br>(en heures) | ND                    | ND                      |               | ND                   |                       |                  |
| <b>6-Effectif</b>                                  |                       |                         |               |                      |                       |                  |
| 6.1-DR (siège)                                     |                       | 9                       |               | ND                   | 9                     |                  |
| 6.2-Ets Postaux                                    |                       | 47                      |               | ND                   | 47                    |                  |
| <b>6.3-Total effectif</b>                          |                       | 56                      |               | ND                   | 56                    |                  |

(a) : Distinguer dans le **commentaire** le nombre des clients pour chaque catégorie ayant loué les BP.

(b) : en début d'exercice, les **BP** disponibles (**installées**) correspondent aux « réalisations cumulées ».

Pour les mois qui suivent, lorsqu'il y a une **nouvelle installation** (extension), la colonne de « réalisation mensuelle » est servie et entraîne une augmentation des « réalisations cumulées ».

© : Taux de réalisations cumulées = **Taux de location** = Cumul des BP louées/Cumul des BP installées. (x 100).



**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (2003), Le tableau de bord prospectif éditions Organisation, Paris
2. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (2001), Comment utiliser le tableau de bord Prospectif: Pour créer une organisation orientée stratégie, éditions d'organisation, Paris
3. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (2004), strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School, Press, Boston
4. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (2007), L'alignement stratégique : créer des synergies par le TBP, éditions d'organisations, Paris
5. VOYER, Pierre (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance Presses de l'université du Québec, Québec
6. VOYER, Pierre (2002), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ; Presses de l'université du Québec, Québec
7. Alain Fernandez (2003), Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris.
8. Alain Fernandez (2005), L'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation Paris
9. LORINO Philippe (1997), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation, Paris
10. NIVEN P.R (2002) Balanced Scorecard step by step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Hardcover.
11. Yves De RONG; Karine CERRADA (2005) Contrôle de gestion, édition Pearson Education, France.
12. CHARRON, Jean-Luc ; SEPARI Sabine (2001), Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications
13. Ahn H, (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", Long Range Planning.
14. Bouquin H, (2001), Le contrôle de gestion
15. , 5<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris.
16. LEROY, Michel ; LOCHARD, Jean (1998) : Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, Paris.

17. Dayan. A & al ; (1999) Manuel de gestion, édition Ellipses/ AUF.
18. RAVIGNON, L & al ; (2001), La méthode ABC/ABM ; piloter efficacement une PME ; Editions d'organisation.
19. CHAPELLO.E & DELMOND M-H (1994), « les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction au changement », Revue Française de gestion
20. BOIX, Daniel ; FEMIER, Bernard (2004), le tableau de bord facile 2ème édition, Editions d'organisation
21. PORTER .M (1999) l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris  
1986, interEditions, Paris pour la 1<sup>ère</sup> édition  
ISBN 978-2-10-007394-8

### Articles et webographie

1. Comment créer le Balanced Scorecard ( google 9/11/2006)
2. [www.zleadership.com](http://www.zleadership.com) « la vision stratégique »
3. David. P, NORTON & Robert .S, les techniques de gestion, Atlas du management
4. Michel Authier , article sur le capital humain version archivée le 02 avril 2006 du site/annuaire *horizon local* de [Globenet](http://Globenet).
5. [www.laposte.ci](http://www.laposte.ci)
6. [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com),
7. [http://www.nodesway.com/methode/fondamentaux\\_gimsi.htm](http://www.nodesway.com/methode/fondamentaux_gimsi.htm)
8. <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-gimsi.html>
9. <http://tagna-nice.e-monsite.com/pages/le-tb-et-le-bsc/la-methode-ovar.html>