



**Centre Africain d'études 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'étude**

**THEME**

**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD  
PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE DE LA  
PERFORMANCE : CAS DE LA SENELEC**

**Présenté par :**

**Mlle. YAO Charlotte Lydie**

**Dirigé par :**

**M. LOKOSSOU Hugues Oscar  
Contrôleur de Gestion  
Enseignant associé au CESAG**

**Avril 2012**



## DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mon DIEU tout puissant ;
- ma famille ;
- mon assemblée ;
- mes amis ;
- et mes collègues.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Avant tout développement, il apparaît opportun de commencer par remercier tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à la bonne réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes remerciements à l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, en particulier son Directeur Monsieur Moussa YAZI pour m'avoir admise au sein du DESS Audit et Contrôle de Gestion et m'avoir permis de réaliser ma formation. Par ailleurs, je remercie Monsieur Oscar LOKOSSOU, mon directeur de mémoire, qui m'a encadrée et prodigué de sages conseils ; le choix du thème étudié dans ce mémoire s'étant opéré avec son concours, il m'a communiqué le goût de l'effort et la satisfaction du travail bien accompli.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes sans l'appui desquelles ce stage n'aurait pas été enrichissant :

- Monsieur Sene MASSATA, Chef du département contrôle de gestion, pour son accueil chaleureux, pour m'avoir acceptée comme stagiaire dans son département et retracé l'histoire et le fonctionnement de la SENELEC.
- Madame Aminata Gueye SYLLA, ma tutrice et contrôleur de gestion, qui a fait preuve d'une très grande disponibilité et d'une grande gentillesse à mon égard. Je la remercie vivement de m'avoir initiée aux différentes missions que le Contrôleur de Gestion doit accomplir et d'avoir pris le temps de me former.
- Monsieur Djibril NDOYE, le Chef de service Plan et Budget, pour son accueil chaleureux et sa disponibilité, pour m'avoir présentée à l'ensemble du personnel.

Enfin, je remercie tout le personnel de la SENELEC pour sa franche collaboration.

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
APIX :	Agence pour la Promotion des Investissements et Grands Travaux au SENEGAL
BSC :	Balanced Scorecard
CA :	Chiffre d'Affaire
CEEEOA :	Compagnie des Eaux et d'Electricité de l'Ouest Africain
CES :	Compagnie d'Electricité du Sénégal
CRSE :	Commission de Régulation du Secteur de l'Electricité
DAJ :	Direction des Affaires Juridiques
DAPA :	Direction de l'Administration du Patrimoine et de l'Approvisionnement
DC :	Direction de la Communication
DCC :	Direction Commerciale et de la Clientèle
DEG :	Direction des Etudes Générales
DEQ :	Direction de l'Equipement
DFC :	Direction des Finances et de la Comptabilité
DQSE :	Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement
DRCO :	Délégation Régionale Centre Ouest
DSI :	Direction des Systèmes d'Information
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
EVA :	Valeur Ajoutée Economique
FSE :	Fond de Soutient à l'Energie
GWH :	Gigawattheure
KWH :	Kilowatttheure
NSEES :	Société d'Éclairage Électrique de Saint-Louis
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
ROI :	Retour Sur Investissement
SEES :	Société d'Éclairage Electrique du Sénégal
SENELEC :	Société Nationale d'Electricité
SWOT :	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).
TB :	Tableau de Bord
TBP :	Tableau de Bord Prospectif

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les indicateurs clés de l'axe « client » .....	14
Figure 2 : L'axe « processus interne »-Le modèle générique de chaine de création de valeur .....	15
Figure 3 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action .....	20
Figure 4 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels .....	23
Figure 5 : Les 6 facettes d'un bon objectif.....	32
Figure 6 : Modèle d'analyse.....	38
Figure 7 : Univers complexe de la SENELEC.....	56
Figure 8 : Carte stratégique de la SENELEC.....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Gamme d'indicateurs financiers.....	12
Tableau 2 : Les différentes démarches présentées par les auteurs .....	27
Tableau 3 : Matrice SWOT SENELEC.....	62
Tableau 4 : Tableau des objectifs stratégiques et variables d'action .....	64
Tableau 5 : Proposition d'une liste d'indicateurs de performance.....	67
Tableau 6 : Tableau de Bord Prospectif de la SENELEC.....	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: organigramme top management SENELEC.....	79
Annexe 2 : organisation de l'audit interne et contrôle de ghestion.....	80
Annexe 3 : Guide d'entretien .....	81
Annexe 4 : Questionnaire adressé au chef d'unité analyse et reporting.....	83
Annexe 5 : Guide d'entretien avec le DG .....	85
Annexe 6 : Tableau de Bord des recouvrement SENELEC.....	87
Annexe 7 : Fiche d'indicateur .....	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS .....	II
ACRONYMES ET ABREVIATIONS .....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
TABLE DES MATIÈRES .....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1: PILOTER LA PERFORMANCE A PARTIR DU TBP .....	9
1.1    LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (TBP).....	9
1.1.1    Définition du TBP .....	10
1.1.2    Architecture du TBP.....	11
1.1.2.1    L'Axe « Financier » .....	11
1.1.2.2    L'Axe « Client ».....	12
1.1.2.3    L'Axe « Processus Interne » .....	14
1.1.2.4    L'Axe « Apprentissage organisationnel ».....	15
1.2    LE TBP: OUTIL DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE.....	16
1.2.1    Définition de la performance.....	16
1.2.2    Piloter la performance .....	17
1.2.3    Le TBP relie différentes mesures de la performance.....	18
1.3    LE TBP ET LE DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE .....	20
1.3.1    Définition de la stratégie .....	20
1.3.2    Les objectifs stratégiques .....	21
1.3.3    Les quatre axes du TBP autour de la vision et de la stratégie.....	22
1.3.4    La carte stratégique .....	23
CHAPITRE 2: DEMARCHE DE CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD	
PROSPECTIF .....	25
2.1    LES PRINCIPES DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD.....	25
2.2    LES DIFFERENTES DEMARCHES DE CONCEPTIONS .....	26
2.3    CONCEPTION DU TBP SELON UNE DEMARCHE DE SYNTHESE.....	28
2.3.1    Phase 1: Prise de connaissance de l'environnement externe et interne de l'entreprise.....	28



2.3.1.1	Etape 1 : identification de l'environnement externe de l'entreprise .....	28
2.3.1.2	Etape 2 : Identification de l'environnement interne de l'entreprise.....	30
2.3.2	Phase 2 : Définition des objectifs stratégiques et facteurs clés de succès (FCS) .....	31
2.3.2.1	Etape 3 : Définition des objectifs stratégiques.....	31
2.3.2.2	Etape 4 : Définition des facteurs clés de succès (FCS).....	33
2.3.3	Phase 3: Les étapes de conception du TBP .....	33
2.3.3.1	Etape 5 : Sélectionner et concevoir des mesures (Indicateurs) .....	33
2.3.3.2	Etape 6 : Etablir la carte stratégique.....	34
2.3.3.3	Etape 7 : Elaboration du TBP.....	36
<b>CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>		<b>37</b>
3.1	MODELE D'ANALYSE.....	37
3.1.1	L'analyse documentaire .....	39
3.1.2	L'entretien .....	39
3.1.3	L'observation .....	39
3.1.4	Le questionnaire .....	40
3.2	ANALYSE DES DONNEES .....	40
CONCLUSION PREMIERE PARTIE.....		41
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE .....</b>		<b>42</b>
<b>CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SENELEC.....</b>		<b>44</b>
4.1	HISTORIQUE .....	44
4.2	MISSION & VALEURS .....	45
4.3	ORGANISATIONS.....	46
4.4	PRODUITS ET SERVICES .....	52
4.4.1	Les produits.....	52
4.4.1.1	La facturation .....	52
4.4.1.2	WOYOFAL.....	52
4.4.2	Les modes de paiement .....	53
4.4.2.1	Le paiement par domiciliation bancaire.....	53
4.4.2.2	La carte Kalpé .....	53
4.4.2.3	La boîte à chèque.....	53
<b>CHAPITRE 5: CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE LA SENELEC .....</b>		<b>55</b>

5.1	PHASE 1 : PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE DE LA SENELEC .....	55
5.1.1	Etape 1: Analyse de l'environnement externe de la SENELEC .....	55
5.1.1.1	Les opportunités et menaces .....	55
5.1.2	Etape 2: Analyse de l'environnement interne de la SENELEC .....	57
5.1.2.1	Diagnostic du système d'information et de gestion .....	57
5.1.2.2	Les forces et les faiblesses de la SENELEC .....	61
5.2	PHASE 2 : CHOIX DES OBJECTIFS STRATEGIQUES ET DES FACTEURS CLES DE SUCCES (FCS) .....	63
5.2.1	Présentation de la stratégie de la SENELEC.....	63
5.2.2	Etape 3: Définition des objectifs stratégiques.....	64
5.2.3	Etape 4 : Définition des FCS.....	65
5.2.4	Etape 5: Sélectionner et concevoir des mesures (Indicateurs).....	67
5.3	PHASE 6: ETABLISSEMENT DE LA CARTE STRATEGIQUE.....	68
5.3.1	Etape 7 : Elaboration du TBP DE LA SENELEC .....	69
CHAPITRE 6: RECOMMANDATIONS GENERALES SUR LE PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....		72
6.1	STABILISER LE DISPOSITIF DANS SON FONCTIONNEMENT COURANT.....	72
6.2	COMMUNICATION PERMANENTE AVEC LA CLIENTELE .....	72
6.3	FAIRE DE LA STRATEGIE L'AFFAIRE DE TOUTE L'ENTREPRISE.....	73
6.3.1	Opérationnaliser les objectifs.....	73
6.3.2	Participation des salariés .....	73
6.3.3	Instaurer un système de récompense.....	74
6.4	MIGRER VERS UN SYSTEME INFORMATIQUE ADEQUAT .....	74
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....		75
CONCLUSION GENERALE .....		76
ANNEXES .....		78
BIBLIOGRAPHIE .....		89



**INTRODUCTION GENERALE**

L'énergie électrique est un facteur essentiel de développement économique et social d'un Etat. Il est admis pour évidence que la production d'énergie électrique continue de jouer un rôle crucial dans le développement d'un pays. Il existe alors une forte corrélation entre la consommation d'électricité et la création de richesse. La croissance du secteur de l'énergie électrique est primordiale dans l'amélioration de la qualité de vie des populations, de même que dans la production industrielle où l'électricité constitue un des intrants principaux.

Par conséquent, l'énergie électrique constitue une ressource indispensable à la vie et la maîtrise de ce secteur participe donc au développement économique et social d'un pays. Assurer un service fiable d'approvisionnement régulier en électricité est un moyen de lutte contre la pauvreté qui s'offre aux Etats africains qui aspirent au développement économique et social.

Le secteur électrique Sénégalais présente un atout majeur pour l'Etat car il possède un potentiel de croissance considérable. En dépit de cet atout majeur, le taux d'électrification demeure encore faible car selon les sources de la commission de régulation du secteur de l'électricité au Sénégal (CRSE) (2011 : 1), « aujourd'hui, seuls 33% des 10 millions d'habitants du Sénégal ont accès à l'électricité avec un taux de couverture disparate de 57% en milieu urbain et de 10% en milieu rural. »

Structurellement déficitaire, le secteur de l'électricité est confronté à trois défis majeurs :

- mobiliser des investissements très importants pour assurer le développement, le renouvellement et la maintenance des installations ;
- améliorer la qualité du service de l'électricité dans un contexte de forte croissance de la demande ;
- accroître de manière significative le taux d'électrification, notamment dans les zones périurbaines et en zone rurale.

Les entreprises d'électricité en Afrique sont confrontées à plusieurs défis dans leur processus d'émergence et de positionnement face à un environnement en perpétuel changement. Elles doivent vivre au rythme de l'économie, et celle-ci aujourd'hui est tournée vers l'information et la communication. Pour cela, chaque firme de ce domaine a besoin de se doter d'outils fiables et efficaces qui lui permettront de recueillir l'information juste et nécessaire à la réalisation de ses objectifs en fonction de sa stratégie et de sa capacité. Il est donc impératif pour elles de migrer vers des systèmes de management modernes qui font la promotion de la performance.

Au Sénégal, la Société Nationale d'Electricité (SENELEC) détient le monopole du transport sur l'ensemble du territoire national et de la distribution dans son périmètre de concession. Elle peut acheter de l'électricité à des producteurs privés. « Aujourd'hui, le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale » (SENELEC, 2008 : 1). Il faut noter également que l'organisation traverse une crise sans fin.

Ainsi donc, les pouvoirs publics ont mis en place un cadre législatif et réglementaire qui a introduit des innovations majeures concernant la structure de l'industrie, le cadre institutionnel et les modalités de régulation des activités du secteur électrique. De même, ils ont apporté à la SENELEC un appui financier constant à travers un programme d'investissement d'une part et ont procédé à la recapitalisation de l'entreprise de 65 Milliards en 2007 et refinancement en capital de l'intégralité des dettes bancaires court terme dont le montant à fin 2006 qui se chiffrait à 36,970 milliards de FCFA s'élève à 101,970 Milliards, d'autre part. L'Etat a également ouvert le segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion des centrales électriques ; en revanche, il a donné l'exclusivité de la distribution et du transport à la SENELEC, sur l'ensemble du territoire. (SENELEC, 2008 : 1)

La SENELEC enregistre continuellement des difficultés malgré l'importance des investissements réalisés en vue d'améliorer ses finances qui toutefois sont considérés par ses dirigeants comme étant la source de ses incapacités de production. « Le programme d'investissement de 174 milliards de l'année 2007, le plan de redressement économique et financier de 109 milliards de l'intervalle 2007-2009 et celui de 520 milliards devant couvrir la période 2008-2015 ont porté le volume des investissements de la SENELEC à 803 milliards CFA. Malgré tout, l'entreprise peine toujours à prendre son envol » (Coulibaly, 2010 : 1).

Pour aboutir aux résultats souhaités, il est nécessaire de se définir un plan qui permet de déployer la stratégie, de mesurer les degrés de réalisation des objectifs et définir des actions concrètes permettant d'atteindre les objectifs fixés.

De l'analyse du problème posé ressortent les causes suivantes :

- mauvaise gestion des ressources financières et non financières ;
- mauvaise politique d'investissement ;
- non maîtrise des charges liées aux combustibles ;

- absence d'un plan stratégique pouvant engendrer une croissance et connu du personnel ;
- pas de suivi et évaluation de la performance globale.

Les crises successives que traverse la SENELEC, depuis plusieurs années, s'évaluent en termes de conséquences suivantes :

- des difficultés financières ;
- une faible rentabilité ;
- tension de trésorerie ;
- les objectifs fixés ne sont jamais atteints ;
- une qualité de service défaillante et une mauvaise image auprès de tous ses partenaires (clients, actionnaires, personnel).

Devant l'urgence de ce problème crucial, comme solutions possibles nous proposons de :

- privatiser la structure ;
- faire des audits pour situer les responsabilités ;
- adopter une nouvelle politique commerciale ;
- faire des investissements qui sont en adéquation avec les objectifs fixés ;
- mesurer la performance globale à travers un outil approprié : le Tableau de Bord Prospectif (TBP).

Il est vrai qu'il est nécessaire de faire de gros investissements, mais il faut par dessus tout mesurer la performance globale de l'organisation à travers un outil adéquat qui permet de se situer sur le degré de réalisation des objectifs et de définir les moyens de réalisation de ceux-ci. De ce fait, la dernière solution nous paraît la plus appropriée pour répondre au problème posé.

La SENELEC se veut performante, aussi bien sur le court terme que sur le long terme, afin de pouvoir atteindre son objectif principal qui est de satisfaire la demande tout en améliorant sa capacité de production pour un taux d'électrification de 66% en 2022. Pour ce faire, des innovations majeures s'imposent dans le système de management par l'intégration d'outil de pilotage et suivi de performance tel que le TBP. La crise de la SENELEC a révélé un besoin de suivi et d'évaluation de toute l'organisation.

Le TBP ou Balanced Scorecard (BSC) est le résultat des travaux de deux éminents chercheurs que sont Robert S. KAPLAN & David P. NORTON. Ceux-ci présentent le TBP comme un outil de management qui permet, à travers des indicateurs pertinents,

d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Voyer (1999 : 61) décrit l'indicateur comme « un élément ou un ensemble d'éléments, d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.»

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Ainsi, la mesure de la performance à travers le TBP va permettre à la SENELEC de piloter ses activités avec des indicateurs pertinents dans le but de réussir l'atteinte de ses objectifs car selon Kaplan et Norton (2005 : 41), « Le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par quatre axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre.»

Le système de mesure de performance d'une entreprise joue un rôle très important sur le comportement des parties prenantes externes comme internes qui participent à la vie de celle-ci. Dans ce contexte, la conception d'un tableau de bord prospectif comme outil de pilotage de la performance dans l'organisation s'avère capitale pour sa gestion efficace et efficiente.

La question principale de recherche est : quels sont les éléments nécessaires à la constitution d'un TBP pour un meilleur pilotage de la performance de la SENELEC ?

Les questions spécifiques :

- qu'est-ce qu'un TBP?
- quelles sont les démarches de conception d'un TBP?
- en quoi consiste le pilotage de la performance?
- quels sont les éléments constitutifs d'un TBP ?
- quelles sont les conditions de mise en œuvre pour la réussite d'un projet de conception d'un TBP ?

C'est dans cette optique que s'intègre ce présent mémoire dont le thème est intitulé : **« Conception d'un Tableau de Bord Prospectif pour le pilotage de la performance : cas de la SENELEC. »**

L'objectif général de cette recherche est de concevoir un Tableau de Bord Prospectif sous quatre dimensions (clients, financiers, processus interne et innovations/apprentissage). Ces dernières répondront aux préoccupations des actionnaires, des clients, des employés ainsi que les autres parties prenantes.

Les objectifs spécifiques sont :

- identifier les démarches de conception d'un TBP ;
- faire le diagnostic stratégique de l'entité ;
- identifier les indicateurs de performance ;
- concevoir le TBP ;
- faire des recommandations et propositions sur l'application de ce dernier.

Ce mémoire se limite volontairement au cadre du contrôle de gestion précisément à la conception d'un Tableau de Bord Prospectif pour le pilotage de la performance d'une organisation cible : la SENELEC, société d'électricité.

La Société Nationale d'Electricité, à l'issue de ces travaux de recherche, aura à sa disposition un outil de management stratégique qui lui permettra de clarifier, communiquer, planifier et renforcer sa stratégie en vue d'atteindre les performances clés.

Ce mémoire présente également un grand intérêt pour le stagiaire dans la mesure où il lui offre des opportunités de mener de façon autonome un projet de recherche qui débouchera sur la conception d'un Tableau de Bord Prospectif.

Concernant les lecteurs, il constituera une source d'informations pour toute personne s'intéressant aux sociétés d'électricités, de même qu'au contrôle de gestion.

Le thème étudié sera développé en deux parties. La première abordera de façon théorique la revue de littérature et la méthodologie d'élaboration du TBP en commençant par la définition des grands thèmes qu'il renferme. Dans la seconde partie, seront présentées la SENELEC et la conception de son tableau de bord prospectif après avoir fait un diagnostic stratégique de celle-ci.



**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE**

Aujourd'hui, diriger une entreprise s'apparente à piloter un avion. Les dirigeants comme les pilotes ont besoin d'outils contenant un nombre d'indicateurs utiles à la maîtrise de l'environnement de l'entreprise, qui est caractérisé par des mutations constantes et imprévisibles.

De nouvelles stratégies et de nouveaux outils de pilotage ont vu le jour grâce à l'émergence d'une nouvelle donne économique.

Cette première partie vise à exposer les méthodes et démarches de conception du TBP et surtout du rôle qu'il joue dans le pilotage de la performance. Ainsi, le cadre théorique s'organise autour de trois chapitres. Le premier portera sur le Tableau de bord et le pilotage de la performance, le deuxième chapitre, sur la présentation des différentes démarches de conception développées par différents auteurs et enfin, dans le troisième chapitre, il sera question de présenter la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser cette présente étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1: Piloter la performance à partir du TBP

Le besoin de disposer d'information en temps réel sur l'activité, mais également d'outils de contrôle et suivi de la productivité, se fait de plus en plus sentir au niveau des entreprises. Par conséquent, ces dernières optent progressivement pour le Tableau de Bord Prospectif car ce nouveau concept représente un outil qui permet d'avoir une vue globale sur toutes les activités de l'entreprise en temps réel et permet d'anticiper les actions à venir.

Un Tableau de Bord Prospectif est constitué d'un ensemble d'indicateurs définis de façon consensuelle par les managers en fonction des résultats attendus, des procédures de collecte d'informations et d'exploitation. Il permet de répondre aux objectifs de management suivants :

- évaluer la performance ;
- réaliser un diagnostic de la situation ;
- communiquer et informer ;
- motiver les collaborateurs ;
- progresser de façon continue ;
- décliner les objectifs stratégiques autour de la vision et la stratégie de l'organisation.

Dans le processus de management, le Tableau de Bord de gestion traditionnel laisse apparaître des insuffisances dues à la fois aux conditions concrètes de leur mise en œuvre, mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, souvent tardives et ne donnant pas une vision claire des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

### 1.1 Le Tableau de Bord Prospectif (TBP)

Terme publié dans les années 90, le Tableau de Bord Prospectif ou encore Tableau de Bord Equilibré traduit de l'américain « The Balanced Scorecard (BSC) » par Kaplan & Norton dans un article de la Harvard Business Review, est né d'une remise en cause des systèmes d'évaluation des performances basés exclusivement sur le suivi des résultats financiers. Depuis lors, il a été adopté par plusieurs entreprises et rencontre un franc succès.

« En 1991-1990, Kaplan et Norton introduisent l'outil sur quelques sites pilotes ; ils rendent compte alors que les dirigeants utilisent « spontanément » le Balanced Scorecard non seulement pour mesurer la performance mais aussi pour communiquer et développer les objectifs stratégiques. A partir de 1993, l'outil est diffusé de façon plus large. La dimension managériale de l'outil prévaut petit à petit sur la dimension d'instrument de mesure, les indicateurs opérationnels recherchent la cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et portent en priorité sur ses processus-clés » (Loning, 2008 : 163).

Ainsi, le TBP s'impose comme un outil avantageux qui permet à l'organisation de piloter toutes les composantes (actifs immatériels et matériels) de la performance.

### 1.1.1 Définition du TBP

« Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel » (Kaplan et Norton, 2003 : 14).

Selon Bouin (2004 : 99), le tableau de bord prospectif est « un système de mesure performant permettant de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats financiers et met en évidence les relations de cause à effet entre performance opérationnelle et résultat stratégique. ». Il va plus loin en disant que « Le Balanced Scorecard clarifie et traduit le projet d'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage concrets et opérationnels. En ce sens, il constitue un véritable outil de management de la stratégie. »

En somme, nous pouvons dire que le TBP, outil de communication favorisant le dialogue hiérarchique, se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant, à son utilisateur, l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Il est également l'outil qui organise le nouveau système de management stratégique en traitant l'ensemble des dimensions d'une organisation sans se limiter aux aspects financiers avec pour objectif de transformer la vision stratégique en actions concrètes

### 1.1.2 Architecture du TBP

Le TBP est un concept construit autour de quatre (4) axes dont l'équilibre aboutit à la performance de l'organisation : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Ces derniers regroupent plusieurs indicateurs qui intègrent l'ensemble des rapports de cause à effet liés à la vision et à la stratégie de l'entreprise dont le but ultime est l'amélioration de la performance.

#### 1.1.2.1 L'Axe « Financier »

La question fondamentale sur laquelle se concentre l'attention du management est « que faut-il apporter aux actionnaires ? »(Kaplan et Norton, 1998 : 21).

L'objectif financier est d'assurer la rentabilité de la société à long terme à travers l'exploitation des indicateurs comme la Valeur Ajoutée Economique (EVA), le retour sur investissement (ROI), l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). Chaque indicateur défini doit être un élément de la chaîne de relation de cause à effet, qui en même temps qu'elle fait interagir les indicateurs des autres axes, communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise. Ceci est illustré par Kaplan et Norton (2005 : 62), « les objectifs et les indicateurs financiers ont un double rôle : ils définissent la performance financière attendue de la stratégie, et ils servent de fils conducteurs pour ceux des autres axes du TBP. »

La stratégie est définie en fonction du stade dans lequel se trouve une unité par rapport à son cycle de vie : croissance, maintien, récolte.

**Tableau 1 : Gamme d'indicateurs financiers**

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts /amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment	CA par employé	Investissements (% des ventes)
		Part du CA généré par les nouveaux produits, services et clients		R & D (% des ventes)
	Maintien	Part des clients et marché ciblés	Coût de revient par rapport à celui des concurrents	Ratio du fonds de roulement (cycle de trésorerie)
		Ventes croisées	Taux de réduction des coûts	RCE part catégorie d'actifs
		Part des nouvelles Applications dans le CA	Frais indirects (en % des ventes)	Taux d'utilisation de l'actif
		Rentabilité par catégorie clients et gamme de produits		
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge
		Pourcentage de clients non rentables		

Source : Kaplan et Norton (1998 :67)

### 1.1.2.2 L'Axe « Client »

Ici la question fondamentale est : « que faut-il apporter aux clients ? » (Kaplan et Norton, 2003 :79).

Les entreprises, bien souvent, adoptent des politiques commerciales qui ne sont nécessairement pas utiles pour attirer et/ou maintenir la clientèle. Dans cet axe, il s'agira pour le manager d'effectuer une étude qui lui permettra de segmenter la base de clientèle existante et potentielle puis de sélectionner la branche sur laquelle l'entreprise aimerait se positionner. La clientèle ainsi ciblée facilite le choix des indicateurs clés de l'axe « client ».

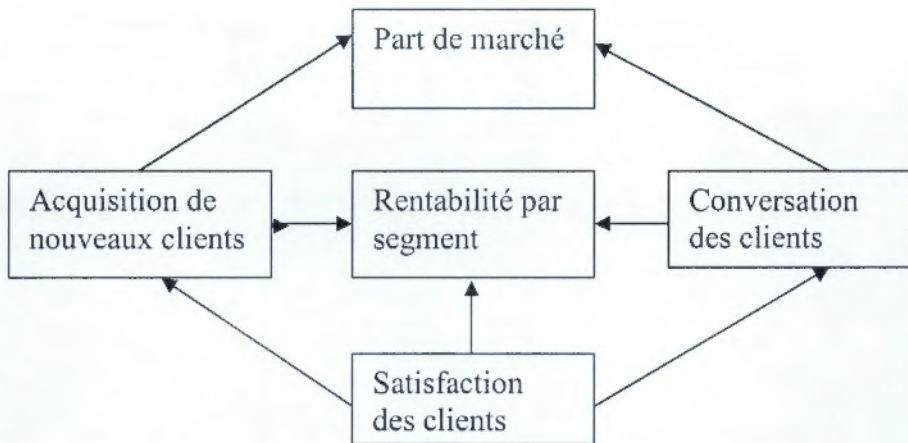
Ces indicateurs sont généralement composés de deux séries. La première est celle des indicateurs génériques tels que la part de marché, la satisfaction du client, etc. La seconde

est constituée des facteurs de différenciation : « ils sont destinés à répondre à la question suivante : que faire pour offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, pour parvenir à des taux de satisfaction élevés, fidéliser la clientèle, gagner de nouveaux clients et in fine des parts de marché ? » (Kaplan et Norton, 2005 : 83).

D'après Loning et al (2008 : 158), le TBP est bâti sur un support à quatre dimensions dont l'une porte « sur la relation commerciale et le capital-clients ; au-delà des traditionnels mesures de chiffre d'affaires, de part de marché, de rentabilité-client, de satisfaction et fidélité clients, les concepteurs du Balanced Scorecard insistent sur les indicateurs « d'action » et les attributs fournis par l'entreprise pour maintenir la satisfaction des clients à un niveau élevé : attributs du produits/services, relation-clients, image et réputation de l'entreprise. »

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Figure 1 : Les indicateurs clés de l'axe « client »**



Part de marché	Indique la part (exprimé en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à l'entreprise.
Acquisition de nouveaux clients	Mesure, en terme absolus ou relatifs, le nombre de client attirés ou gagnés.
Conservation des clients	Indique, en terme absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
Satisfaction des clients	Evalue le niveau de satisfaction des clients en fonction des critères de performance liés à leurs attentes.
Rentabilité par segment	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants

Source : Kaplan & Norton (2005 : 84)

### 1.1.2.3 L'Axe « Processus Interne »

Les processus essentiels à la réalisation des objectifs financiers et les perspectives liées aux clients jouent un rôle très important dans la définition des facteurs internes nécessaires au succès stratégique. Car pour Benoît et Lardy (2003 : 199), « Une fois définis les objectifs financiers et les perspectives liées aux clients, l'organisation doit définir les facteurs internes qui doivent contribuer au succès de la stratégie. »

D'après Kaplan et Norton (1998 : 21), ce volet consiste à la satisfaction des actionnaires et de la clientèle à travers des processus internes ciblés. La question fondamentale à laquelle

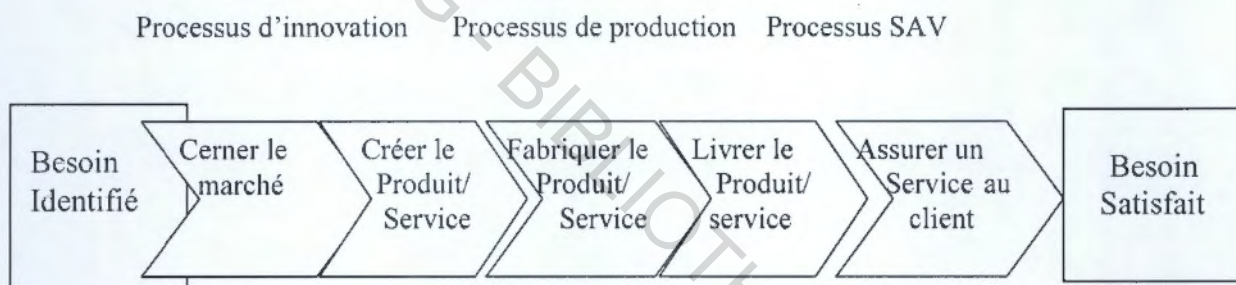


doivent répondre les managers est : « pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, dans quels processus devons-nous exceller ? »

Pour eux la réponse à cette question permettra à l'entreprise de faire ressortir les processus clés capables de satisfaire les clients ciblés et les actionnaires. Cet axe est composé d'indicateurs qui vont mesurer l'impact des décisions relatives aux processus clés de création de valeur que l'organisation met en place afin de répondre efficacement aux besoins des actionnaires et des clients.

Le but ici est d'identifier l'ensemble de nouveaux processus qui facilitera l'atteinte des objectifs (clients et financiers). Kaplan et Norton distinguent un modèle générique de chaîne de processus qui sont : l'innovation, la production et le service après-vente.

**Figure 2 : L'axe « processus interne »-Le modèle générique de chaîne de création de valeur**



Source : Kaplan et Norton (2003 : 113)

#### 1.1.2.4 L'Axe « Apprentissage organisationnel »

Cet axe traite des domaines clés dans lesquels une entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Il s'intéresse principalement aux infrastructures, aux ressources humaines, aux systèmes et procédures qu'une entreprise doit mettre en place pour améliorer et soutenir sa croissance et son développement à long terme. Demeestère (2004 : 87), préconise que les dirigeants donnent des réponses à la question suivante : « La perspective de l'innovation et de l'apprentissage : pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? »

Aujourd'hui, les entreprises confient les fonctions de réflexion et de créativité aux salariés car ceux-ci sont le plus souvent en relation avec les clients. Ce lien client-salarié est le

point de départ de l'amélioration continue qui est un moyen de conservation du niveau de performance pour une organisation.

Une des prérogatives de l'entreprise est de s'adapter à un milieu concurrentiel qui change constamment. Le rôle des managers est donc de définir d'une part les facteurs fondamentaux qui permettront de développer les potentialités internes (salariés), d'autre part de revoir leurs conditions de travail en évaluant leur niveau de satisfaction et de compétences afin de les faire correspondre aux attentes des clients.

Les indicateurs retenus dans cet axe traduisent la création de valeur par l'innovation, par l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel. Chaque indicateur doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise.

Dans les parties précédentes nous avons énoncé les différents axes qui constituent la structure du TBP. Mais qu'en est-il de l'efficacité et du véritable rôle de cet outil dans le pilotage de la performance?

## **1.2 Le TBP: Outil de pilotage de la performance**

Avant d'aborder le pilotage proprement dit de la performance à partir du TBP, nous allons définir le terme de performance et citer quelques outils utilisés pour le pilotage dans les organisations.

### **1.2.1 Définition de la performance**

Boisvert (1995 : 355) définit la performance comme étant « un résultat remarquable, hors du commun, optimal. On envisage la performance à postériori, comme un fait accompli, et à priori, comme un objectif à atteindre ».

La définition de Bourguignon in Colasse (2000 : 934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ».

On peut également définir la performance de l'entreprise comme étant tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire la capacité à améliorer la création nette de valeur et de faire correspondre les résultats futurs aux objectifs stratégiques. Il faut donc traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques plus concrets et en concevoir les évolutions futures. C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'actions concrètes dans les diverses activités de l'entreprise.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon, car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique.

Seules les entreprises performantes survivent dans un environnement concurrentiel et sont capables de s'assurer une croissance rentable. La performance est un terme d'actualité développé de plus en plus dans nos organisations. Elle symbolise le résultat final obtenu après avoir assemblé différents facteurs de réussite tant sur le plan organisationnel, commercial, infrastructures et processus internes. Elle permet en outre de faire des classifications car elle laisse apparaître clairement la position occupée par une entreprise sur son marché d'action. La performance est un concept flou défini sous différents angles par plusieurs auteurs.

La performance revêt de nombreuses facettes devant être prises en considération dans les organisations : performance financière, opérationnelle et humaine.

Après avoir défini la notion de performance, nous nous posons la question de savoir en quoi consiste le pilotage de la performance ?

### **1.2.2 Piloter la performance**

Le pilotage de la performance mesure le degré de réalisation d'un objectif, la mise en œuvre d'une stratégie ou l'accomplissement d'un travail ou d'une activité, s'inscrivant dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

Pour Demeestere & al (2004 :39), « La démarche de pilotage s'organise dans le cadre d'un schéma de gestion : celui-ci précise les axes d'analyse et les acteurs de la démarche de pilotage « qui pilote quoi », les moyens et les marges de manœuvre dont ils disposent, les

règles de gestion qui encadrent leurs actions, les horizons de prévision et les modes de suivi et d'animation de la gestion autour des résultats obtenus». Par quel moyen une entreprise peut-elle piloter sa performance ?

Le système de pilotage de la performance est composé de divers supports d'information. Nous distinguons en pratique trois catégories d'outils de pilotage :

- les outils prévisionnels : ils permettent d'étudier le futur et s'y intéresser en fonction des opportunités et de son savoir-faire. Comme outils nous avons le plan stratégique, le plan opérationnel et le budget ;
- les outils qui comparent les résultats aux objectifs : ils permettent d'interpréter les écarts et prendre les décisions correctives. Nous pouvons citer : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire le reporting et le tableau de bord ;
- les outils de performance tels que le Benchmarking, le reengineering constatent les performances et tendent à fournir des explications.

### 1.2.3 Le TBP relie différentes mesures de la performance

Le pilotage de la performance s'appuie sur des méthodes, outils tel que le TBP. Dans un secteur fortement concurrentiel, l'amélioration de la performance crée une valeur ajoutée directement mesurable au travers des indicateurs pertinents figurant dans le TBP si bien que l'image de l'entreprise se renforce tant en interne qu'en externe et le pilotage stratégique devient plus efficient. Le TBP doit éclairer l'enchaînement des hypothèses de relations de cause à effet entre les mesures de résultats et les déterminants de la performance» (Kaplan et Norton, 2003: 158). La dimension stratégique doit cependant occuper une place prépondérante dans la quête de la performance

Le TBP, outil de gestion de la stratégie, est également utilisé comme un système de mesure de la performance. Selon ses auteurs (Kaplan et Norton), il facilite le pilotage de la performance tout en permettant aux gestionnaires d'explorer et de décrire le plan d'action stratégique à mettre en œuvre. Construit autour de quatre axes équilibrés, le TBP présente des indicateurs qui mettent en évidence les liens de cause à effet entre les mesures de résultats et les déterminants de la performance.

Le TBP initialement dévoilé comme un instrument de mesure de la performance, construit autour de quatre perspectives reliées, devient progressivement un élément central du

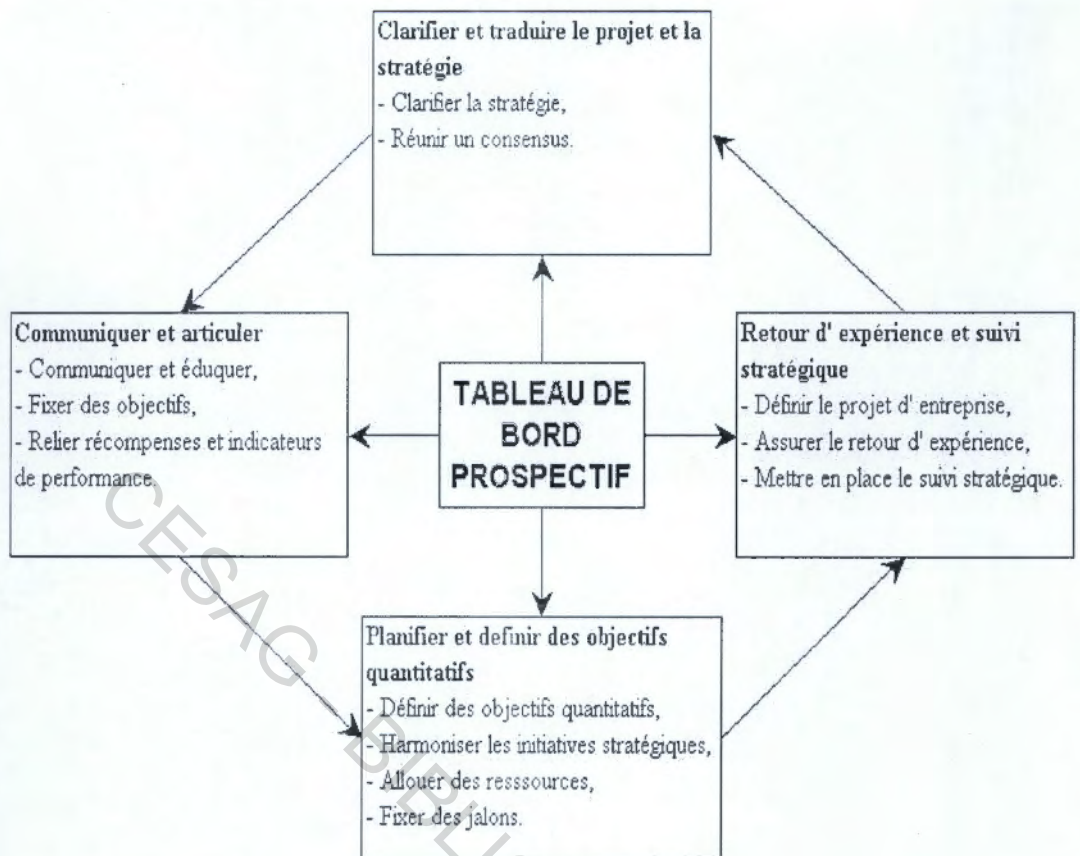
système de management stratégique. Il s'agit ici de mettre l'accent sur les liens de causalité reliant les différents axes et les indicateurs ainsi que sur les moyens de déclinaison de la stratégie. Ainsi, nous pouvons constater par exemple que l'amélioration de la productivité des salariés est liée au développement de nouveaux produits.

Loning (2008 :163) abonde dans le même ordre d'idée en disant : « Présenté initialement par ses concepteurs comme outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le Balanced Scorecard est devenu dans la pratique un instrument voire un système de management, en tout cas un outil de contrôle de gestion à part entière. Il permet de communiquer et de déployer la stratégie, de fixer des objectifs opérationnels à chacun, bref d'orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus, et d'aider au pilotage. »

Outil de management fédérateur, le TBP permet d'associer la performance opérationnelle aux résultats financiers afin de ne pas perdre de vue la finalité réelle d'une organisation à but lucratif qui est la réalisation d'une performance financière. Pour Giraud (2004 : 102), « la performance financière est considérée comme le but final, conditionné par la satisfaction des clients, elle-même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui reposent quant à eux sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes performants ».

L'ambiguïté de la notion de performance rend difficile son évaluation mais le TBP montre qu'il est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance en donnant une vision segmentée de la performance globale en quatre dimensions : finances, clients, processus et apprentissage organisationnel.

Figure 3 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action



Source : Kaplan et Norton (1996 : 76)

### 1.3 Le TBP et le déploiement de la stratégie

La stratégie, terme militaire à l'origine, est aujourd'hui utilisée dans nos entreprises pour se positionner sur les marchés par rapport à la concurrence.

#### 1.3.1 Définition de la stratégie

« La stratégie d'entreprise consiste à fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. » (Leroy, 2005)

Par conséquent, il ressort des deux définitions citées plus haut que la stratégie est un ensemble des procédures et techniques mises en œuvre par l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs en termes de compétitivité et de profit. C'est une réflexion entre la relation

entreprise-environnement qui implique des choix en termes d'activité et d'allocation de ressources (financières, matérielles et humaines chiffrables). La stratégie traduit donc la politique de l'entreprise qui rassemble ses membres autour d'un même projet.

### 1.3.2 Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont utilisés pour rendre opérationnel l'énoncé de la mission, autrement dit, ils aident à fournir des conseils sur la façon dont l'organisation peut atteindre les résultats visés ou se déplacer vers des "objectifs plus élevés" dans le but hiérarchique de la mission et la vision. En conséquence, ils ont tendance à être plus précis et couvrent une période de temps bien définie.

Fixer des objectifs exige un étalon pour mesurer leur réalisation. L'objectif doit être spécifique ou mesurable pour être utile, constituant ainsi un moyen de déterminer s'il aide l'organisation à la réalisation de sa mission ou pas. La plupart des objectifs stratégiques sont orientés vers la quête de plus grands profits et de rendements meilleurs pour les actionnaires, d'autres s'adressent directement aux clients ou même à la société au sens large (processus interne et apprentissage organisationnel).

Les objectifs stratégiques doivent être SMART:

- spécifiques, en d'autres termes donner un message clair de ce qui doit être accompli ;
- mesurables c'est-à-dire avoir au moins un indicateur mesurant les progrès quant à la réalisation de l'objectif ;
- atteignables sous-entendu qu'elle doit être cohérente avec la vision et la mission de l'organisation ;
- réalistes autrement dit réalisables en fonction des capacités de l'organisation et des opportunités dans l'environnement ;
- temporels, ce qui signifie qu'il doit y avoir un délai pour atteindre l'objectif.

Lorsque les objectifs répondent aux critères ci-dessus, de nombreux avantages s'offrent à l'organisation. Tout d'abord, ils aident à canaliser les employés dans toute l'organisation vers des objectifs communs. Cela contribue à concentrer, conserver des ressources précieuses et à travailler collectivement de manière plus opportune. Deuxièmement, des

objectifs ambitieux peuvent aider à motiver et inspirer les employés à des niveaux plus élevés d'engagement et d'effort.

### 1.3.3 Les quatre axes du TBP autour de la vision et de la stratégie

« Une stratégie n'a de sens que si elle influence l'action au quotidien. Le système de pilotage a pour rôle de déployer la stratégie, de traduire en plans d'action au niveau opérationnel » (Demeestere & al, 2004 : 8).

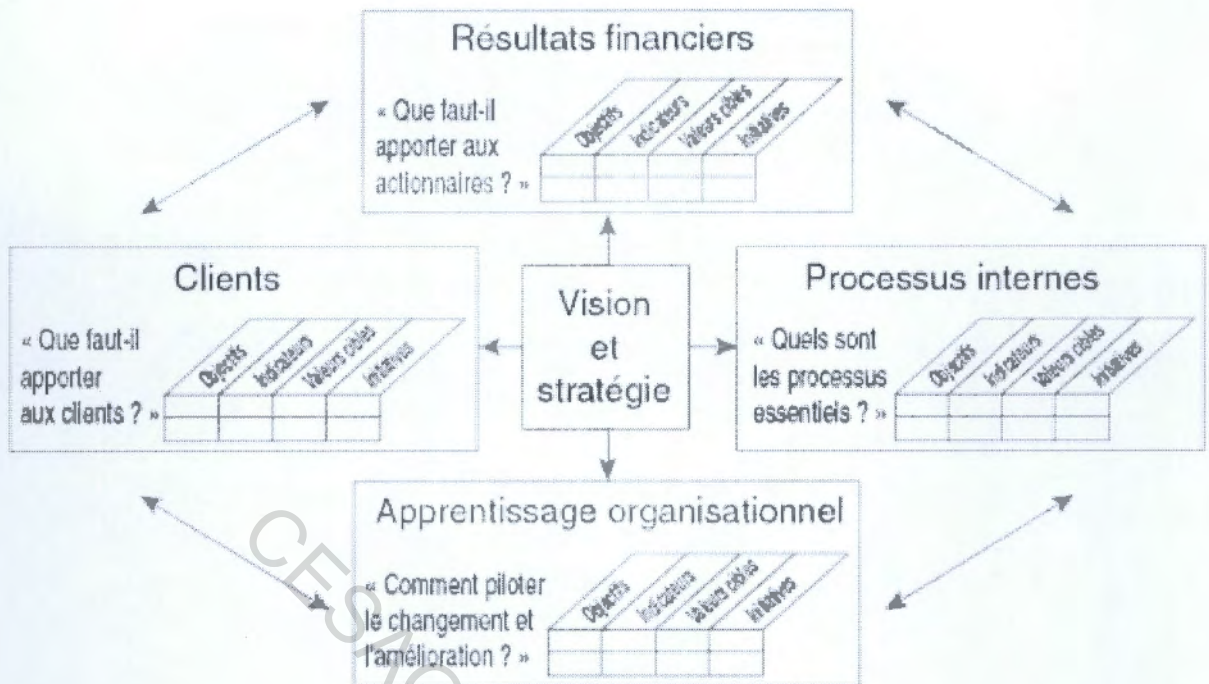
En substance, le Balanced Scorecard ou TBP définit un cadre de conception de la stratégie afin de pouvoir la décliner efficacement en la transformant en action. Dès lors, pour chaque axe, des indicateurs de résultat ainsi que des indicateurs avancés (ou indicateurs de pilotage) sont choisis. Chaque indicateur doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique.

La vision et la stratégie s'articulent dans une relation de cause à effet autour de quatre axes pour l'atteinte des objectifs concrets. Ce lien crée par ailleurs un équilibre entre les indicateurs extérieurs, concernant les actionnaires, les clients, et les indicateurs internes propres aux processus clés, au développement des compétences.

Le Tableau de Bord Prospectif a fait naître une nouvelle approche de la gestion et un nouveau mode de management. En effet, il met en lumière les conditions de mise en exergue de la stratégie adoptée et crée de la valeur sur les quatre axes. Pour chacun de ces axes, des objectifs, des indicateurs, des buts et des projets sont définis dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.



Figure 4 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source : Kaplan et Norton (1996 : 76)

### 1.3.4 La carte stratégique

« La carte stratégique d'un Tableau de Bord explicite les hypothèses de la stratégie. Chaque indicateur du Tableau de Bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financiers ou sur celui des clients » (Kaplan et Norton, 2001 : 75).

La carte stratégique fournit une représentation visuelle de la stratégie à travers les quatre perspectives : financière, client, processus internes et apprentissage organisationnel. Chaque entreprise personnalise sa carte en fonction de ses objectifs stratégiques. Selon les auteurs, les entreprises peuvent formuler et communiquer leurs stratégies avec un système intégré de mesures qui permettent d'identifier les relations de cause à effet entre les variables clés de succès.

En outre, la carte stratégique identifie les capacités spécifiques des immobilisations incorporelles de l'organisation qui sont nécessaires à la prestation des performances exceptionnelles dans le processus interne critique.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de dégager les notions générales et spécifiques que renferme le Tableau de Bord Prospectif. A travers des indicateurs de performance structurés en quatre perspectives, le TBP se révèle être un outil de pilotage de la performance, efficace et pratique, d'aide à la prise de décision, de diagnostic et de communication.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons la démarche de conception du Tableau de Bord Prospectif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2: Démarche de conception du Tableau de Bord Prospectif

Le TBP est un instrument de mise en œuvre de la stratégie, sa conception sollicite un accord et un effort allant de l'équipe dirigeante aux unités autour des orientations stratégiques. La direction traduit sa stratégie par des mesures de la performance que les employés peuvent comprendre et mettre en application.

La démarche de conception du TBP est une phase très importante dans le pilotage de la performance, elle doit être méthodique et rigoureuse puisque « bien construit, le tableau de bord prospectif est la boussole qui guide l'entreprise » (Kaplan & Norton, 2005 : 29).

Avant d'entamer la construction du TBP, il est nécessaire pour l'organisation de désigner l'entité responsable du projet nommée comme « une cellule de projet tableau de bord piloté par un technicien compétent (contrôleur de gestion, consultant ou autre) » (Selmer, 2004 : 45). Cette cellule a pour tâche de coordonner et réaliser toutes les phases du projet ainsi que de collecter les informations essentielles à la réalisation de celui-ci dans les délais prévus. Cette entité est également appelée « architecte » par Kaplan & Norton qui la présentent comme une équipe de plusieurs personnes coiffée par un « animateur de projet ».

Dans ce présent chapitre, nous aborderons dans un premier temps les principes communs de conception de tout tableau de bord. Deuxièmement les différentes démarches de conception du TBP proposées par différents auteurs seront exposées et enfin, il sera question de développer la démarche retenue pour la conception de notre Tableau de Bord Prospectif, outil de pilotage de la performance.

### 2.1 Les principes de conception d'un Tableau de Bord

Pour qu'un Tableau de Bord soit fonctionnel et diffuse des informations pertinentes (outil de qualité), sa conception doit respecter certains principes qui sont communs à tout tableau de bord :

#### ➤ Une cohérence avec l'organigramme

L'intégration des Tableaux de Bord tient compte de la cohérence de l'organigramme à travers le respect du découpage de responsabilités et des lignes hiérarchiques (Alazard et al, 2001 : 591). C'est le principe gigogne.

➤ **Simple**

Le TB de chaque responsable inclut les informations qui sont indispensables à la gestion de son centre de responsabilité. Il doit cependant contenir le moins d'indicateur possible afin de faciliter sa lecture.

➤ **Un contenu synoptique et agrégé**

Ici il s'agit de sélectionner toutes les informations possibles et essentielles à la gestion du centre concerné. Le choix consiste à déterminer des indicateurs financiers et non financiers pertinents (qui mesurent la stratégie) et cohérents avec les différentes stratégies des divers secteurs de l'organisation (Alazard et al, 2001: 594).

➤ **Rapidité d'élaboration et de transmission**

Le rôle principal du Tableau de Bord Prospectif étant d'alerter les responsables sur le suivi de la stratégie et de la gestion, il doit mettre en œuvre des actions correctives rapides et efficaces grâce au retour d'information et aux réunions organisées régulièrement pour analyser la stratégie.

➤ **Pertinent et personnalisé**

Le TBP doit être renommé et contenir de bons indicateurs qui permettent de suivre et d'anticiper les événements.

## 2.2 Les différentes démarches de conceptions

Plusieurs méthodes de conception du Tableau de Bord sont développées par différents auteurs.

Ces diverses approches sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Les différentes démarches présentées par les auteurs**

Démarches	Etapes
Démarche de conception BSC selon Kaplan et Norton (2005 : 302) °	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définir l'architecture de mesure</li> <li>➤ Générer un consensus sur les objectifs stratégiques</li> <li>➤ Sélectionner et concevoir des mesures</li> <li>➤ Etablir le plan de mise en œuvre</li> </ul>
Démarche de conception OVAR présentée par Loning & al (2003 : 53)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etablissement de la grille objectifs/variables d'action</li> <li>➤ Attribution des responsabilités</li> <li>➤ Choix des indicateurs et confrontation aux données disponibles</li> <li>➤ Mise en forme des TB stratégiques</li> </ul>
Démarche de conception GIMSI élaborée par Fernandez (2005 : 125)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Environnement de l'entreprise</li> <li>➤ Identification de l'entreprise</li> <li>➤ Définition des objectifs</li> <li>➤ Construction du TB</li> <li>➤ Choix des indicateurs</li> <li>➤ Collecte des informations</li> <li>➤ Le système de TB</li> <li>➤ Choix des progiciels</li> <li>➤ Intégration et déploiement de la solution</li> <li>➤ Audit du système</li> </ul>
Démarche de conception du BSC de Dorbes (2006 : 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identification des facteurs clés de succès (FCS)</li> <li>➤ La définition des mesures clés de succès (MCS)</li> <li>➤ Trouver les bons indicateurs « Financiers »</li> <li>➤ Trouver les bons indicateurs « Clients »</li> <li>➤ Trouver les bons indicateurs « Apprentissage »</li> <li>➤ Trouver les bons indicateurs « Processus »</li> <li>➤ Etablir la carte stratégique</li> </ul>

Source : nous-mêmes

La démarche générale de conception d'un Tableau de Bord se présente comme suit :

- phase 1 : identification des utilisateurs ;
- phase 2 : identification des facteurs de performance ;
- phase 3 : définition d'un référentiel ;
- phase 4 : identification des sources d'information ;
- phase 5 : élaboration du tableau de bord ;
- phase 6 : mise à jour du tableau de bord.

Cependant dans la conception du TBP, nous rencontrons des phases générales et spécifiques telles que l'établissement de la carte stratégique et la définition des indicateurs selon quatre axes qui ont des liens de cause à effet.

### **2.3 Conception du TBP selon une démarche de synthèse**

La démarche suivie est un assemblage de phases suivant une suite logique, empruntée aux auteurs, consultés dans la revue de littérature. Le TBP de l'entreprise sera construit à partir d'une synthèse des démarches contenues dans le tableau 2. Notre méthode est structurée en six (6) étapes. Afin de mieux cerner le projet de conception, ces six (6) étapes seront regroupées en quatre (4) phases.

#### **2.3.1 Phase 1: Prise de connaissance de l'environnement externe et interne de l'entreprise**

Cette étape englobe la phase d'identification de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Elle se fera par le moyen d'une analyse SWOT. Les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces seront appréciées au plus juste de leur valeur. Seule une analyse de ce type permettra non seulement d'éviter de se retrouver avec des objectifs trop ambitieux voire irréalisables, mais aussi de connaître le positionnement de l'entreprise sur son marché.

##### **2.3.1.1 Etape 1 : identification de l'environnement externe de l'entreprise**

Cette phase nous permettra de situer l'entreprise dans son marché (cadre juridique et réglementaire, type d'entreprise, segmentation client), (Fernandez, 2005 : 198). A partir des informations obtenues au cours des interviews avec les responsables des différentes directions et particulièrement les responsables de la direction commerciale. Les

opportunités de la structure seront mises en lumière et des mesures seront retenues pour faire face aux menaces.

Nous aurons recours à l'observation physique, l'analyse documentaire (revue spécialisée, règlement régissant le secteur, textes statutaires) dans le souci de non seulement comparer les faits narrés par les responsables et ceux qui se passent réellement, mais aussi d'y ajouter des informations qui ont été omises lors des entrevues. Les données obtenues à la suite de cette phase, seront regroupées dans un tableau d'opportunités et de menaces.

Après avoir exploré l'environnement externe de l'entreprise, nous passons naturellement à la prise de connaissance de l'environnement interne de la société.

Les informations recueillies à partir de l'analyse SWOT seront d'une grande utilité pour la prochaine étape qui est celle de la conception du TBP.

La description de l'existant dégage de prime abord le positionnement de l'entreprise en terme de marché afin d'identifier sa complexité. Par complexité du marché, on entend toutes les orientations (clientèle, concurrence, produits, fournisseurs et partenaires) propres à l'organisation :

- clientèle : nombre de client, diversité de la clientèle, etc ;
- concurrence : le nombre de concurrents, existence de produit de substitution ;
- produits : nature simple ou complexe, qualité ;
- fournisseurs : partenaire fructueux capable de respecter la « tétrade » : délais, coût, qualité, régularité.

En second lieu, il est question d'identifier la politique managériale de l'entreprise et les ressources dont elle dispose.

Le Tableau de Bord Prospectif étant conçu à partir des applications informatiques, la vérification du niveau d'intégration à la technologie de l'informatique (intégrer des solutions à haute technologie) ainsi que la capacité à la maîtriser des utilisateurs est primordiale dans la démarche de conception.

Ensuite « l'architecte » mesure le processus de prise de décision (participatif ou non) étant donné que le TBP est un outil d'aide à la décision. Il s'interroge également sur la stratégie de l'entreprise et l'impact que peut avoir la culture d'entreprise sur le projet car pour

Fernandez (2007 :193), « la culture joue principalement un rôle fédérateur et s'exprime par des usages de langue et des comportements spécifiques renforçant la cohésion du groupe concerné ».

### **2.3.1.2 Etape 2 : Identification de l'environnement interne de l'entreprise**

Ici il s'agira de repérer les principaux leviers dont dispose l'entreprise. A travers des questionnaires, analyses documentaires (manuel de procédure, plan stratégique, rapport de gestion, états financiers, budget, fiche d'évaluation du personnel) et observation physique du fonctionnement de l'organisation, les processus clés, les activités et les personnes y intervenant seront repérés. Les points forts de la structure seront mis en avant et des mesures seront retenues pour pallier aux points de faiblesse.

Notre démarche consiste à identifier les structures transversales de l'organisation. Elle se présente comme suit :

- recenser les métiers pratiqués par l'entreprise

Une approche transversale mettant en amont les processus et les métiers essentiels à l'entreprise est adoptée dans le but de mettre en phase la conception du TBP avec les objectifs visés.

- Identifier les processus et les activités concernés par le projet

Fernandez (2005 : 204), propose une définition plus adaptée aux structures de l'entreprise « un processus est un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. »

Quant aux activités, nous pouvons dire quelles sont les différentes tâches qui se succèdent dans un processus ? Les différents processus et activités concernés par le projet seront listés en fonction de la finalité visée lors de sa décision de conception du projet.

- Identification des personnes

Après avoir effectué les démarches précédentes, il serait avantageux d'identifier les personnes intervenant dans les processus cibles afin de faire concilier leurs préoccupations au projet. Les utilisateurs étant les personnes détenant une grande partie des informations et destinataires finaux du tableau de bord, ils seront consultés dans un entretien libre.



« La description des attentes et des positions des acteurs clés permettra de bien cerner le besoin, la problématique, l'opportunité d'amélioration en termes de résultats escomptés ou de valeur ajoutée aux systèmes de gestion actuels et à les situer par rapport à l'environnement organisationnel dans son ensemble » (Selmer, 2003).

### **2.3.2 Phase 2 : Définition des objectifs stratégiques et facteurs clés de succès (FCS)**

La phase 2 regroupe l'étape 3 : définition des objectifs stratégiques et l'étape 4 : définition des FCS.

#### **2.3.2.1 Etape 3 : Définition des objectifs stratégiques**

« L'objectif n'existe vraiment qu'à partir du moment où on lui attache une échéance et qu'on se donne les moyens de réaliser dessus une prise d'info ; sinon il devient un vieux pieux » (Feisthammel et Massot, 2005 :28).

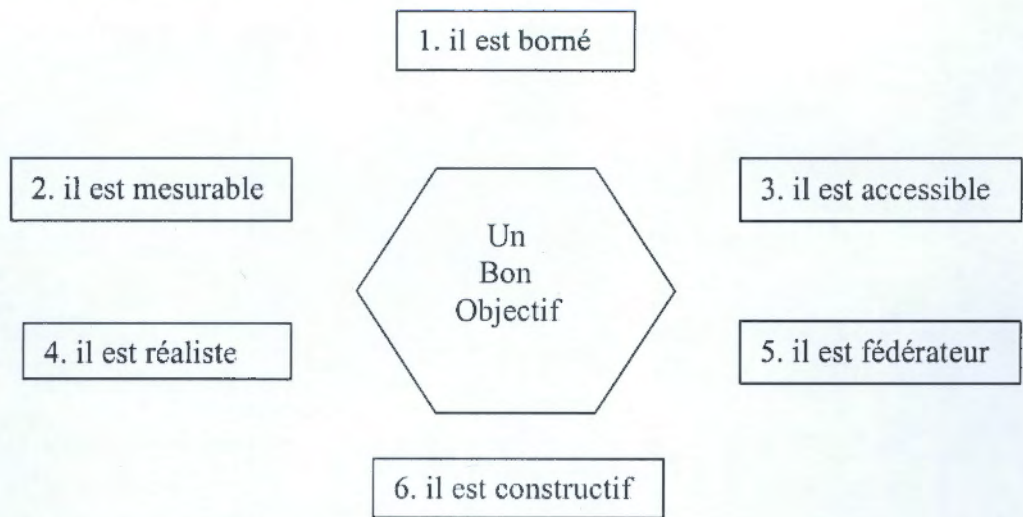
En entreprise, le top management, niveau stratégique, fixe un certain nombre d'objectifs globaux. A partir de ces objectifs globaux chaque service décrit ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale, en fonction des activités et processus le concernant directement.

Les objectifs spécifiques sont retenus à partir de la définition de la stratégie globale. « L'objectif définit concrètement le but à atteindre » (Fernandez, 2005 :42).

C'est le résultat d'une prévision, d'un acte de volonté. Il explique le résultat à atteindre plutôt que le moyen d'y parvenir. Dans les entreprises, l'objectif se définit par :

- une performance ;
- les conditions de réalisation de performance ;
- le niveau de performance jugé convenable ;
- constructif.

**Figure 5 : Les 6 facettes d'un bon objectif**



Source : Fernandez (2005 :42)

L'objectif s'inscrit dans le cadre d'une politique stratégique. Il est la finalité réelle de la politique choisie. Toutefois, la réalisation de l'objectif est le fruit d'une franche collaboration entre tous les membres de l'organisation. Aussi, les collaborateurs doivent être associés à la réflexion. Ils comprendront d'autant mieux l'intérêt et la nécessité d'une définition d'objectifs. Leur opinion dans le choix des objectifs reposera sur une connaissance claire du contexte (Kaplan et Norton 2005: 24).

A l'aide d'un questionnaire à l'endroit des experts, personnes responsables des activités désignées comme maillons essentiels de la chaîne de valeur, l'analyse documentaire afin d'explorer les expériences passées et des séances d'entretiens et de brainstorming avec les différents responsables, des objectifs seront connus afin de s'assurer qu'ils représentent la déclinaison de l'objectif global. Pour ce faire, une prise de connaissance du plan stratégique sera faite, ainsi que la consultation des rapports d'activités.

Après avoir effectué ce processus de collecte de données, nous aurons d'un côté une opinion claire du degré de réalisation des objectifs passés et de l'autre côté nous aurons une connaissance claire de l'alignement ou non des objectifs tactiques de chaque service à l'objectif global.

### 2.3.2.2 Etape 4 : Définition des facteurs clés de succès (FCS)

Selon Iribane (2004 : 57), « les facteurs clés de succès représentent les quelques axes de changement pour atteindre la vision ou la mission et les objectifs stratégiques ».

Pour Dorbes (2006 : 21), « Les Facteurs Clé de Succès sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question : « qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? Les FCS ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT) avant d'en induire des axes de changement ».

Ainsi Iribane (2004 : 72) définit les critères de choix d'un FCS. Celui-ci doit :

- être lié à la vision et aux orientations stratégiques ;
- se baser sur les forces et faiblesses de l'entreprise, évolution des clients et des concurrents ;
- être en nombre limité (5) et se focaliser sur les caractéristiques qui doivent absolument changer ;
- concerner tous les enjeux de l'entreprise : finances, part de marché et satisfaction des clients, qualités des produits, motivation et compétences ;
- être situés au niveau de l'entreprise et au niveau des activités ;
- exprimer des axes de changement, mais par des moyens opérationnels.

### 2.3.3 Phase 3: Les étapes de conception du TBP

Cette phase comprend trois étapes.

#### 2.3.3.1 Etape 5 : Sélectionner et concevoir des mesures (Indicateurs)

Cette phase consiste à sélectionner les indicateurs en s'assurant qu'ils sont en phase avec l'intention de chaque objectif de l'organisation. Il sera question de même d'identifier leurs sources d'information et les actions éventuelles pour y avoir accès.

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Lorino, 2009 :130).

Traduit sous forme chiffrée à des desseins stratégiques, l'indicateur est sélectionné dans une source de données existantes, permettant ainsi de déterminer l'objet de mesure de la performance. Un bon indicateur se reconnaît par :

- sa simplicité ;
- sa lisibilité ;
- sa source d'information existe dans la base de données de l'entreprise ;
- faible coût d'obtention au cas il n'existe pas dans la base de données de l'entreprise ;
- la fiabilité de la source d'information de base.

Le choix des indicateurs peut se faire en quatre (4) étapes selon Boix et Feminier (2004 : 90) :

- identifier les indicateurs (retenir un nombre réduit d'indicateurs significatifs) ;
- choisir les indicateurs (évaluer l'indicateur selon son importance ; choix selon des critères définis en fonction des objectifs visés) ;
- définir précisément les indicateurs retenus ; pour éviter la confusion, un référentiel unique (interprétation, mode de mesure, élément mesuré, etc.) sera établi ;
- valider la cohérence du système de contrôle (analyse individuelle des indicateurs afin de déterminer les zones trop couvertes et moins couvertes pour ensuite établir un équilibre).

Ainsi il y aura quatre types d'indicateurs :

- indicateurs financiers;
- indicateurs clients;
- indicateurs d'apprentissage organisationnel;
- indicateur processus interne.

### **2.3.3.2 Etape 6 : Etablir la carte stratégique**

« La carte stratégique est un outil de déclinaison de la stratégie permettant de mettre en évidence des relations de causes à effets entre différentes dimensions de la performance. Développée en amont de l'élaboration de tableaux de bord, elle permet aux managers d'identifier de manière consensuelle les différents niveaux de performance pertinents.» (Berland et De ronge, 2010 : 262).

Développée par Kaplan et Norton (2004 :75), dans le cadre du projet Balanced Scorecard, la carte stratégique ou feuille de route stratégique ou encore « strategy map » en anglais « pour un tableau de bord prospectif est la structure générique qui décrit la stratégie ». Elle est présentée comme un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage organisationnel).

Elle constitue la partie essentielle de la mise en place du TBP car elle permet de matérialiser le passage de l'expression de la stratégie à la création de valeurs proprement dite. De même elle aide à décrire la stratégie et à la communiquer aux cadres et aux employés, de façon à identifier les processus clés du succès stratégique. En associant les éléments tels que les investissements financiers, les ressources humains, la gestion client, technologies et organisations, la carte stratégique relève les écarts de l'implémentation de la stratégie et d'en faciliter leurs corrections.

Quant à Bescos (2006 :25), il affirme que « la carte stratégique dans le BSC vise à clarifier une vision commune des voies et moyens pour obtenir les performances souhaités, ces liens de cause à effet entre objectif (ou indicateur) des différents perspectives exigent l'obtention d'un consensus et une vision transversale des activités de l'entreprises ».

Une carte stratégique sera donc réalisée à partir des indicateurs retenus pour chaque axe du TBP. Celle-ci décrira les objectifs à travers une relation de cause à effet entre les différents axes. Dans le TBP les actifs matériels et immatériels sont pris en compte dans le processus de création de valeur de telle sorte que les compétences humaines, la technicité et les technologies de l'information se complètent pour aboutir à la satisfaction de la clientèle ainsi que des fournisseurs, à l'innovation.

« Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie-mesures de résultats aux éléments qui induisent les résultats stratégiques, mesures de la performance. La carte stratégique décrit ainsi le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier » (Kaplan & Norton).

### 2.3.3.3 Etape 7 : Elaboration du TBP

La maquette du TBP sera constituée :

- des axes stratégiques;
- des objectifs stratégiques ;
- des indicateurs de performance ;
- des formules de calcul des indicateurs ;
- de la périodicité des indicateurs;
- de la cible à atteindre.

### Conclusion

Une démarche de synthèse a été mise en place après analyse des différentes démarches développées par un bon nombre d'auteurs. La conception du TBP est rigoureuse et engage tout le personnel, surtout la tête dirigeante. Pour mener à bien un tel projet, nous allons mettre au point une méthodologie d'étude.

Nous allons maintenant passer au chapitre 3 qui exposera la méthodologie de l'étude qui nous permettra de réaliser la phase de conception du TBP.

## Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

Dans ce présent chapitre, il sera question dans un premier temps, de définir un modèle d'analyse et ensuite de collecter des données qui seront analysées dans le souci de faire ressortir des informations nécessaires à la réalisation de notre projet de conception.

### 3.1 Modèle d'analyse

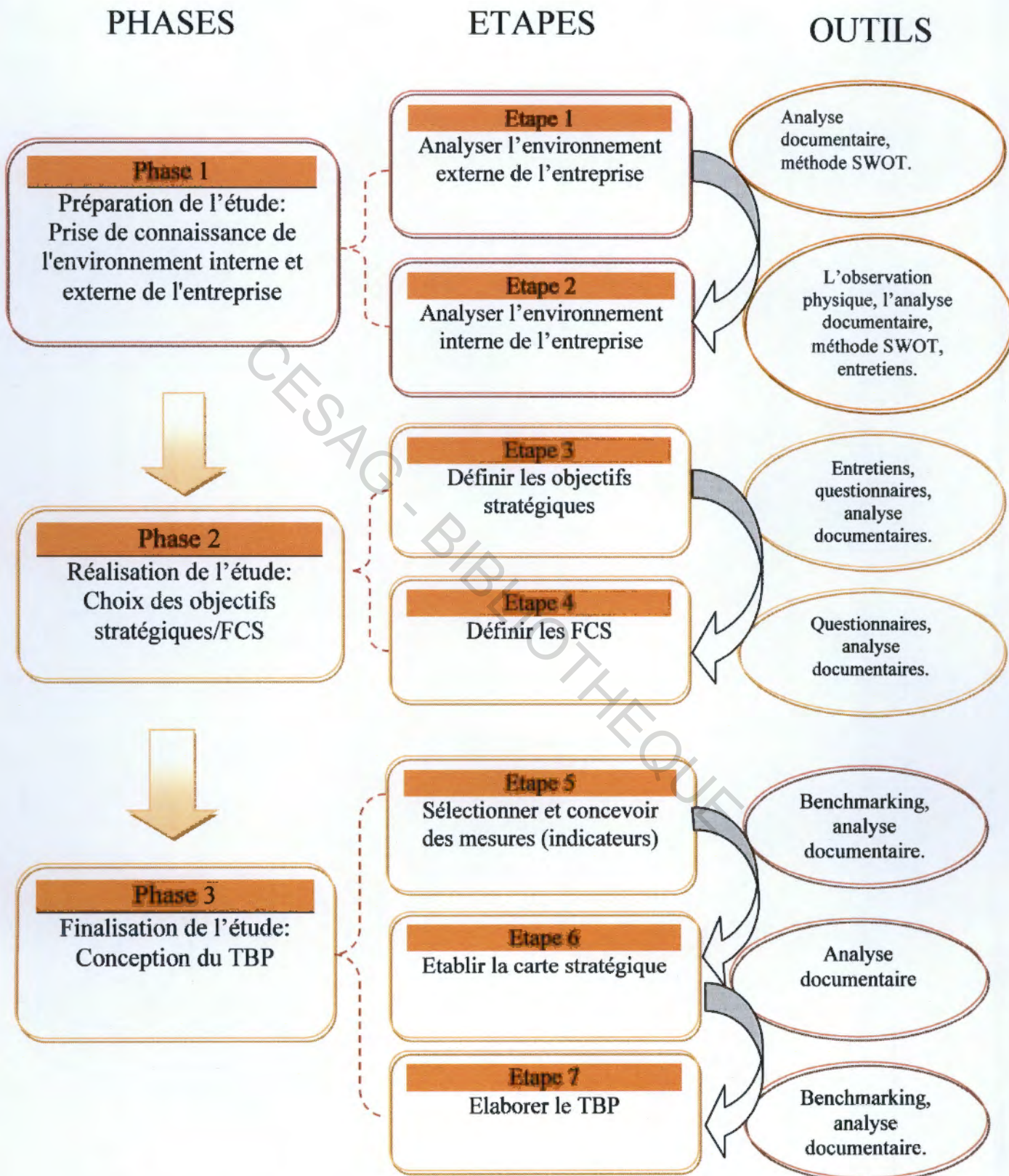
Notre modèle d'analyse est composé de trois (3) phases:

- Phase 1 : préparation de l'étude qui consiste en la prise de connaissance de l'environnement interne et externe de la SENELEC ;
- Phase 2 : réalisation de l'étude où les objectifs et les facteurs clés de succès seront définis ;
- Phase 3 : finalisation de l'étude, enfin la conception du TBP.

De façon schématique, le modèle d'analyse se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 6 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes



## **Techniques de Collecte des données**

La collecte des données est une phase très importante dans la réalisation de cette étude car bien élaborée, elle garantit la pertinence des informations utilisées pour la conception du TBP. Les différents outils que nous utiliserons seront notamment : l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation et le questionnaire.

### **3.1.1 L'analyse documentaire**

Nous procéderons à la consultation de plusieurs documents tels que les manuels de procédures, règlement intérieur, organigramme, fiches de poste, plan stratégique, rapport de gestion (2009, 2010), budget 2011, revues internes, les notes de services et autres.

Cette analyse documentaire permettra de connaître le positionnement de l'entreprise dans son environnement interne et externe, son fonctionnement, son métier, ses activités.

### **3.1.2 L'entretien**

Echange avec des personnes ciblées (entretien individuel et de groupe), dans un cadre professionnel sur la problématique qui permet d'explorer avec pertinence et en profondeur les préoccupations de recherche.

Les entretiens seront réalisés avec le Directeur Général (1) et Directeurs Opérationnels (08) à travers un guide d'entretien (composé de questions précises). A l'issue de ces entretiens, nous aurons une vision plus claire sur la politique managériale de la SENELEC, le degré d'imprégnation de la culture d'entreprise et surtout identifier les besoins en informations et les attentes des dirigeants.

### **3.1.3 L'observation**

L'observation est l'action de suivre de façon attentive des phénomènes, sans volonté de les modifier, à l'aide de moyens d'enquête et d'étude appropriés. Les faits observés permettront de valider les données recueillies lors des entretiens et l'analyse documentaire.

Elle permet d'optimiser et de mieux circonscrire l'objet de l'étude. Notre observation portera sur les comportements organisationnels (les pratiques, processus, activités et tâches) lors de la durée du stage en entreprise pour saisir les interactions et les comportements et d'en analyser l'impact sur les résultats.

### 3.1.4 Le questionnaire

Le questionnaire se situe dans un travail de recherche ou d'enquête comme un moyen de recueillir des informations de façon méthodique. Ces données permettent de vérifier des hypothèses de recherches tout en comparant les prévisions aux réalisations.

De part cette méthode une série de questions sera administrée par voie informatique aux chefs de département (10) et au chef d'unité Analyse et Reporting (1).

Le but recherché ici est de recueillir des données clés mais aussi de connaître l'opinion, les attentes et la notion sur le tableau de bord prospectif de nos différents interlocuteurs. Ainsi donc, nous serons capables de formuler une recommandation pertinente de mise en œuvre du TBP.

### 3.2 Analyse des données

Après la collecte de toutes ces informations, nous retiendrons celles nécessaires à la réalisation de notre étude en fonction de la démarche de synthèse. Cette étape consiste essentiellement à la comparaison des données observées aux faits narrés et décrits dans les documents consultés. Ce recoupement permettra de consigner les nouvelles données dans un document numérique (Word) qui sera utilisé pour la conception de notre tableau de bord prospectif.

### Conclusion

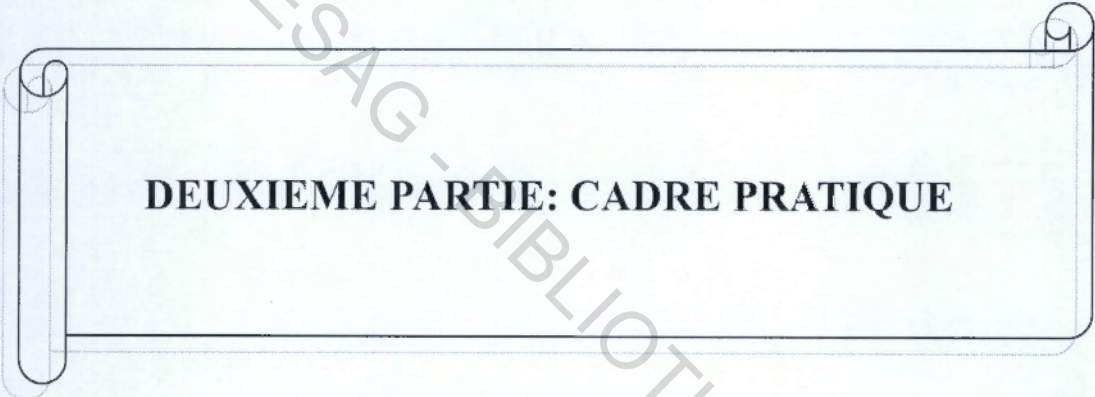
Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer qu'il est primordial de définir d'abord un modèle d'analyse avec une identification des variables clés (Prise de connaissance de l'environnement de l'entreprise, Choix des objectifs/FCS, Conception du TBP), ensuite d'adopter une technique de collecte des données basée sur des outils (observation, entretien, questionnaires) convenablement sélectionnés qui répondent aux exigences de notre étude et enfin de procéder à l'analyse proprement dite de celles-ci. Cette méthodologie servira de base pour amorcer la phase pratique de l'élaboration de notre TBP en question.

### **Conclusion première partie**

Dans cette première partie, nous avons mis en lumière les notions générales et spécifiques relatives au TBP et au pilotage de la performance, dans cette optique, une démarche de synthèse a été mise en place à partir des approches théoriques des différentes démarches de conceptions développées par différents auteurs.

Dans la deuxième partie, nous verrons les composantes organisationnelles de la SENELEC, ensuite nous ferons le diagnostic stratégique de cette dernière pour aboutir à la conception de son TBP. Enfin nous ferons des recommandations pour une meilleure utilisation de cet outil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE**

La mise en place d'un TBP doit être l'affaire de tous : le dialogue de gestion devrait s'établir entre les différents services de l'organisation. L'outil de pilotage cherche à orienter le comportement des acteurs dans le sens de l'accomplissement des objectifs. Par conséquent, nous allons, dans cette partie, présenter le cadre organisationnel de la SENELEC ensuite concevoir un TBP en vue du suivi des performances et enfin faire des recommandations de gestion de cet outil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 4: Présentation de la SENELEC

La SENELEC est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique sur toute l'étendue du territoire national, mais également de l'identification, de la réalisation et du financement des nouveaux ouvrages. Elle est soumise à la tutelle de l'État qui l'exerce par le Canal du Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Industrie. Le capital de la SENELEC est aujourd'hui de 119.000.000.000 FRANCS CFA.

### 4.1 Historique

L'historique de la SENELEC se résume en quelques dates. En 1892, après les faillites successives de la Société d'Éclairage Electrique du Sénégal (SEES) qui fit les premières électrifications de la ville de Saint LOUIS, et de la Nouvelle Société d'Éclairage Électrique du Sénégal (NSEES), la Société d'Éclairage Électrique de Saint-Louis, plus connue sous le nom d'Établissements (CARPOT) voit le jour.

De 1909 à 1931, la Compagnie des Eaux et d'Electricité de l'Ouest Africain (CEE OA), est créée par la fusion de la Compagnie d'Electricité du Sénégal (CES) et de la Compagnie Africaine d'Electricité (CAE). Mise en service du premier groupe à vapeur de la centrale C1 de Bel-Air en 1929, sa puissance est de 1,25 MW. La même année, la Société Electrique et Industrielle du Baol-SEIB et celle de Casamance-SEIC assurent l'alimentation en électricité de Diourbel et de Ziguinchor, respectivement. Deux nouvelles unités de 1,25 MW à Bel-Air sont mis en service pour répondre au besoin qui devenait de plus en plus grandissant; et enfin la construction du siège de la rue Vincens.

Avec les premières années de l'indépendance, l'état met en avant l'intérêt national et accroît son intervention directe dans ce secteur vital pour l'économie du pays et entreprit la refonte des textes le liant aux sociétés concessionnaires. L'ère de l'interventionnisme direct a commencé avec la prise de participation de l'Etat dans les sociétés concessionnaires, ce qui lui assure un contrôle plus important du secteur.

C'est ainsi que l'Etat du Sénégal, possédant déjà un quart du capital de la CEE OA devient en propriétaire à part entière en rachetant la totalité des parts en 1982. Depuis sa création en 1983, la SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. De 604 GWh en 1983, ses ventes sont passées à 1540

GWh en 2005. Dans le même temps, sa pointe de 99 MW à 343 MW et sa puissance installée de 184 MW à 514 MW dont 158 MW de production privée.

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

- ouverture du secteur de la production aux investisseurs privés pour la réalisation et la gestion de centrales électriques ;
- maintien du monopole du transport de l'électricité par la SENELEC, sur l'ensemble du territoire ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

#### 4.2 Mission & Valeurs

La SENELEC a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal.

Pour réaliser cette vision, la SENELEC doit travailler à la satisfaction de la clientèle et du personnel tout en assurant une gestion efficace et transparente des ressources de l'entreprise. C'est dans ce cadre qu'elle prône l'intégration dans le comportement (des agents) de tous les jours des valeurs qui visent à assurer la bonne marche de l'entreprise et à favoriser son développement harmonieux.

Ces valeurs qui ont été plébiscitées par le personnel s'appliquent à chaque salarié quels que soient son niveau hiérarchique et son statut. Ce sont :

- respect du client;
- intégrité;
- responsabilité-engagement ;
- équité;
- esprit d'équipe.

### 4.3 Organisations

#### ➤ Direction du Contrôle Général (DCOG)

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

#### ➤ Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de la gestion prévisionnelle et administrative centralisée des ressources humaines. Elle est responsable de l'élaboration de la stratégie de formation, élabore puis exécute les plans de formation. Elle organise et délivre au personnel et ayants droit les services de santé et de prévention médicale, veille au respect des règles d'hygiène et de sécurité au travail. Elle veille aussi au bon climat social et à l'application des accords sociaux entre la Direction Générale et les partenaires sociaux.

#### ➤ Direction du Transport (DT)

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

#### ➤ Direction de la Distribution (DD)

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution ; elle assure la maintenance et l'exploitation du réseau moyenne tension et basse tension de Dakar et banlieue, y compris le dépannage. Elle définit les doctrines et veille à l'application des consignes de sécurités. Elle gère les statistiques d'exploitation des caractéristiques techniques des ouvrages et des plans des réseaux de distribution. Aussi assure-t-elle, un appui aux services distribution des Délégations techniques régionales, en dehors de Dakar. Elle a pour mission de lutter efficacement contre les pertes techniques en Moyenne Tension et basse tension pour participer à la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.



➤ **Direction Approvisionnement Combustible et Passage au Gaz (DACPG)**

Elle est chargée d'assurer l'approvisionnement en combustibles et lubrifiants des unités de production de la SENELEC et des IPP. La DACPG procède en outre avec la société d'exploitation des ressources de gaz à l'évaluation quantitative et qualitative des ressources exploitables en vue de définir, avec la Direction des Etudes Générales et les Directions intéressées, un programme de conversion et de passage des unités ciblées de SENELEC et des producteurs indépendants au gaz comme combustible principal. Elle a aussi pour mission d'étudier en rapport avec les directions intéressées et le comité Technique permanent l'intérêt stratégique de cette opération, sa fiabilité technique et financière ; négocie de même le meilleur prix d'achat de ce gaz.

➤ **Direction de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement (DQSE)**

Constituée de deux entités notamment le département Sécurité, Environnement (DES) et le Département Qualité avec des experts (QSE), elle s'occupe de façon globale des aspects techniques de sécurité et de la qualité. Elle élabore le plan d'audits, le plan de formation et budget QSE. Elle assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique QSE et le plan d'action sécurité & environnement. La DQSE assiste les unités dans leur démarche de certification, renouvellement et audits de suivi.

➤ **Délégations Régionales**

Elle est composée de la Délégation Régionale Centre Ouest (DRCO), Délégation Régionale Nord (DRN), Délégation Régionale Centre Ouest (DRCE) et de la Délégation Régionale sud (DRS). Les délégations régionales gèrent les agences et districts de la Direction Commerciale, les services des réseaux électriques, les centrales régionales de la Direction de la production. Les Délégations Régionales étant rattachées à la Direction Générale, cette dernière délègue la coordination des délégations à un conseiller technique. Le délégué régional a des relations fonctionnelles avec l'ensemble des directions.

➤ **Direction Commerciale et de la Clientèle (DCC)**

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale et du processus clientèle qu'elle gère au mieux dans l'intérêt de l'entreprise et pour la satisfaction du client. Elle gère les agences commerciales

de la région de Dakar et assure un appui technique aux agences commerciales des Délégations régionales. Elle a pour mission de lutter contre la fraude de l'électricité.

➤ **Direction des Etudes Générales (DEG)**

Elle est chargée des études économiques générales, de la tarification, des études tarifaires, de la planification stratégique, des études de planification technique, économique et financière. Elle est chargée d'établir les plans directeurs dans les domaines de la production, du transport et de la distribution, ainsi que les plans d'investissement à moyen et long terme ; gère l'observatoire de la demande et les statistiques générales de l'entreprise, élabore le rapport annuel d'activités.

Elle est chargée des relations extérieures et notamment des relations institutionnelles et internationales.

➤ **Direction de l'Équipement (DEQ)**

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

Elle peut en accord avec les exploitations déléguer la réalisation de certains projets, notamment dans le cadre du renforcement des installations.

➤ **Direction des Affaires Juridiques**

Elle assure la fonction de conseiller juridique de la Direction Générale. Elle donne des avis juridiques sur les questions soumises par les unités et participe à la rédaction des contrats. Elle est aussi chargée du règlement des contentieux.

➤ **Direction de l'Administration du Patrimoine et de l'Approvisionnement (DAPA)**

La DAPA est chargée des fonctions d'approvisionnement de matériels et fournitures d'exploitation en dehors des combustibles. Elle gère l'ensemble des services généraux de l'entreprise.

➤ **Direction de la Communication**

Elle est chargée de la communication interne et externe, gère les relations publique de l'entreprise et s'occupe du centre de documentation et d'archives.

➤ **Direction des Systèmes d'Information (DSI)**

Elle est responsable du parc informatique, des systèmes et des réseaux de communication de données et de leurs sécurités. En outre elle assure le développement des applications, l'acquisition et la personnalisation de progiciels en relation avec les utilisateurs.

➤ **Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)**

La DFC est chargée d'enregistrer de façon exhaustive, exacte et régulière toutes les opérations comptables et financières de la SENELEC. Elle établit également les états financiers dans les délais prévus et tient la trésorerie. Elle a pour mission de rechercher les meilleures sources de financement des investissements.

➤ **Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG)**

La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG) conçoit les procédures administratives, financières, comptables, commerciales et opérationnelles de l'entreprise et s'assure de leur respect. Pour s'assurer de la transparence des opérations, l'exactitude des transactions et de l'intégrité du patrimoine de la société, elle effectue des contrôles permanents et réguliers.

Elle est chargée de la fonction de contrôle de gestion et procède à l'élaboration et au suivi budgétaire. Elle doit apporter au Directeur Général, à travers un système d'informations fiable, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Pour réussir sa mission la DAICG est articulée autour de conseiller technique et quatre (4) départements :

- **Conseiller Technique**

Il est chargé de réaliser les missions spécifiques que lui confie la DAICG. A cet effet le conseiller technique se charge des missions spécifiques ordonnées par le Directeur et dirige certaines mission non programmées par les départements. De plus, il élabore le plan de formation, prépare et gère le budget de la DAIC en étroite collaboration avec les chefs de département.

- **Département de l'Audit Interne, Organisation**

Il est chargé généralement de réaliser les missions d'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités. Ce département a pour tâches principales :

- élabore des procédures en liaison avec les centres de gestion ;
- veille à l'application correcte et respect des procédures ;
- fait l'inventaire physique du patrimoine de l'entreprise ;
- révise les comptes;
- évalue le contrôle interne.

Le département d'audit interne a pour objectif de repérer les dysfonctionnements et les risques potentiels en faisant des recommandations et des commentaires pertinents et bien construites dans le souci d'améliorer l'efficacité des opérations en cours ou déjà réalisée.

- **Département de l'Inspection Générale**

Ce département a pour tâche l'inspection des centres de gestion avec comme objectif la découverte, l'évolution et la situation des responsabilités des actes de dégradations du patrimoine de l'entreprise. Il a pour tâches toute activité qui concourt à sécuriser les ressources et patrimoine de l'entreprise et débouche sur des propositions de mesures conservatoires ou disciplinaires. Comme tâches nous avons entre autre : inspections activités commerciales, inspections utilisation logistique etc.

- **Département de l'Inspection Technique**

Il a pour mission de contrôle et d'inspection afin de déceler sur les installations, le non-respect des normes et dispositions techniques induisant des anomalies dans la conception, la réalisation, le fonctionnement et l'exploitation des données de gestion. Le dit département en évalue les conséquences économiques et situe les responsabilités. En outre il sécurise les revenus et le patrimoine de la SENELEC.

- **Département Contrôle de Gestion**

Le département CG, a pour mission de s'assurer que les ressources de la SENELEC sont obtenues et utilisées, avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions vont bien dans le sens de la stratégie définie.

Il fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine des indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière pertinents et les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisation par rapport aux objectifs fixés pour informer et conseiller les directions opérationnelles et alerter le Directeur Général à travers un tableau de bord. Elle s'appuie notamment sur les outils de gestion existants tels que le SIC, Oracle et GMAO.

Il est chargé du reporting, de l'analyse des résultats de l'entreprise pour le Directeur Général, de la production et analyse des écarts budgétaires. Elle suit les tendances et l'évolution des résultats par rapport aux prévisions du Modèle Financier de SENELEC.

Enfin, le département du contrôle de gestion est composé de deux services qui à leur tour regroupent deux unités chacune. Le premier service est celui du plan et gestion regroupant une unité suivie des engagements et une unité budget et analyse. Au sein du deuxième service nous avons l'unité étude et analyse des coûts et l'unité contrôle analytique. Les niveaux hiérarchiques sont détaillés dans l'organigramme en annexe.

Mon unité d'affectation est celle de l'Analyse et Reporting. Elle a pour mission générale la maîtrise des coûts :

- par la production d'informations pour des besoins internes d'analyse et d'interprétation
- par le contrôle à posteriori par l'analyse des écarts entre les coûts constatés et les coûts prévus.

Les tâches de cette unité consistent à l'établissement:

- tableau de Bord de la Direction Générale ;
- tableau de bord des ventes ;
- tableau de bord des encaissements ;
- rapprochement des ventes d'énergie par rapport au chiffre d'affaire comptabilité de la consommation de combustible ;
- rapport d'exécution ;
- rapport d'activité ;
- organisation Comité Crédit Clients ;
- participation à l'élaboration du budget annuel.

Ces tableaux sont réalisés de façon mensuelle, les rapports sont rédigés tous les trimestres.

Notons qu'en temps de crise comme c'est le cas actuellement ces rapports sont diffusés tous les mois afin de permettre aux dirigeants de connaître le niveau d'exécution des travaux réalisés par rapport aux prévisions budgétaires.

#### **4.4 Produits et Services**

La SENELEC met à la disposition de sa clientèle plusieurs produits et services.

##### **4.4.1 Les produits**

###### **4.4.1.1 La facturation**

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

###### **4.4.1.2 WOYOFAL**

Le système à pré paiement de l'électricité WOYOFAL a été mis en place pour apporter une réponse aux requêtes d'un segment de la clientèle qui sollicite des délais et des moratoires pour régler ses factures d'électricité.

WOYOFAL se présente sous la forme d'un compteur électronique qui comprend une unité de mesure de l'énergie électrique et une interface client. L'unité de mesure se présente sous la forme d'un boîtier avec un écran à cristaux liquides sur lequel s'affichent le crédit d'électricité disponible en kilowattheure, l'icône d'un visage heureux qui indique un solde élevé d'électricité et l'icône d'un visage triste qui indique un solde faible.

L'interface Client dispose d'un clavier par lequel les crédits d'électricité sont introduits dans le compteur. Ces crédits sont vendus dans les agences de la société et remis au consommateur sous la forme d'un ticket avec un code numérique de 20 chiffres, correspondant à la quantité d'électricité achetée.

Avec WOYOFAL, finis les soucis avec les factures bimestrielles d'électricité et les coupures pour défaut de paiement. L'électricité devient un produit de consommation

courante et on décide seul des quantités d'électricité que l'on veut acheter. On a donc, la maîtrise de son budget. Lorsque les crédits d'électricité achetés sont sur le point de s'épuiser, le compteur WOYOFAL nous en avertit ; on peut alors le recharger à partir de 1000 francs seulement.

Par ailleurs, WOYOFAL se présente comme une aubaine pour la trésorerie de la SENELEC dans la mesure où l'entreprise encaisse son cash avant la fourniture de l'électricité au client et cela contribue à l'amélioration du besoin en fonds de roulement.

#### **4.4.2 Les modes de paiement**

Les moyens de paiement que la SENELEC met à la disposition de ses clients sont :

- le paiement par domiciliation bancaire ;
- la carte Kalpé ;
- la boîte à chèques ;
- par espèces et chèques au niveau des guichets d'agences commerciales ;
- par effets de commerce.

##### **4.4.2.1 Le paiement par domiciliation bancaire**

C'est un mode de paiement commode et efficace. Il vous permet de ne pas perdre du temps aux guichets et de maîtriser vos règlements. Vous vous simplifiez donc la vie et évitez les risques d'oubli. Si vous ne voulez plus de ce mode de paiement, il vous suffit d'en informer par écrit votre agence pour l'annuler.

##### **4.4.2.2 La carte Kalpé**

C'est un système de paiement électronique par carte à puce qui permet de régler vos factures d'électricité dans tous les points de vente agréés par la BST : guichets de SENELEC, agences BST, commerçants agréés.

##### **4.4.2.3 La boîte à chèque**

Elle est aujourd'hui disponible dans toutes les agences de Dakar et nous permet de ne pas perdre du temps dans les files d'attente. En effet, il suffit d'introduire dans cette boîte, un chèque correspondant au montant de la facture échue auquel est joint le coupon d'encaissement. On peut récupérer votre quittance 24 heures plus tard, chez la responsable du recouvrement de l'agence.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous donne une vision plus éclairée des composantes organisationnelles (l'historique, mission, valeur et organisation) de la SENELEC et permet surtout de décrire l'organisation et les activités du service dans lequel nous avons effectué notre stage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 5: Conception du Tableau de Bord Prospectif de la SENELEC**

Les objectifs de conception du TBP de la SENELEC sont de donner avec précision les délais de réalisation des activités et de mettre à la disposition de la Direction Générale des informations de gestion fiables dans le temps. Il sera ainsi question dans un premier temps de réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise dans le but de dégager d'une part les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces. D'autre part, concevoir un tableau de bord prospectif pour le management de l'organisation.

### **5.1 Phase 1 : Prise de connaissance de l'environnement externe et interne de la SENELEC**

La SENELEC évolue dans un secteur où elle détient le monopole absolu, elle n'est pas pourtant libre de tous ses actes car le marché de l'énergie électrique est régie par des lois et des règles fixées par le CRSE.

#### **5.1.1 Etape 1: Analyse de l'environnement externe de la SENELEC**

L'identification de l'environnement de l'entreprise consiste à relever les opportunités et les menaces auxquelles est confrontée la SENELEC dans l'exercice de sa mission à travers la méthode d'analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats). Les résultats de cette analyse nous permettront, d'identifier les stratégies, les ressources, le positionnement de la SENELEC sur son marché, et les règles qui régissent ce marché.

##### **5.1.1.1 Les opportunités et menaces**

L'analyse des documents externes (réglementation du CRSE, rapport commissaire au compte 2009, 2010, article) nous ont permis de dégager les principales opportunités qui s'offrent à l'entreprise. En effet, la SENELEC est le seul intervenant sur le marché de l'énergie électrique au Sénégal (monopole absolu) et la libéralisation de cette filière n'est pas à l'horizon. Ce marché est réglementé par la CRSE, les prix sont fixés par l'Etat du Sénégal.

Elle bénéficie d'un appui constant de l'Etat du Sénégal et des bailleurs de fonds, elle a pour partenaire l'Etat du Sénégal, Agence Française de Développement, l'Etat de Coré.

Sa clientèle est composée de collectivité locale, particulier, diplomatique qu'elle n'arrive qu'à satisfaire à 33%, il existe donc un marché potentiel (existence de plusieurs autres

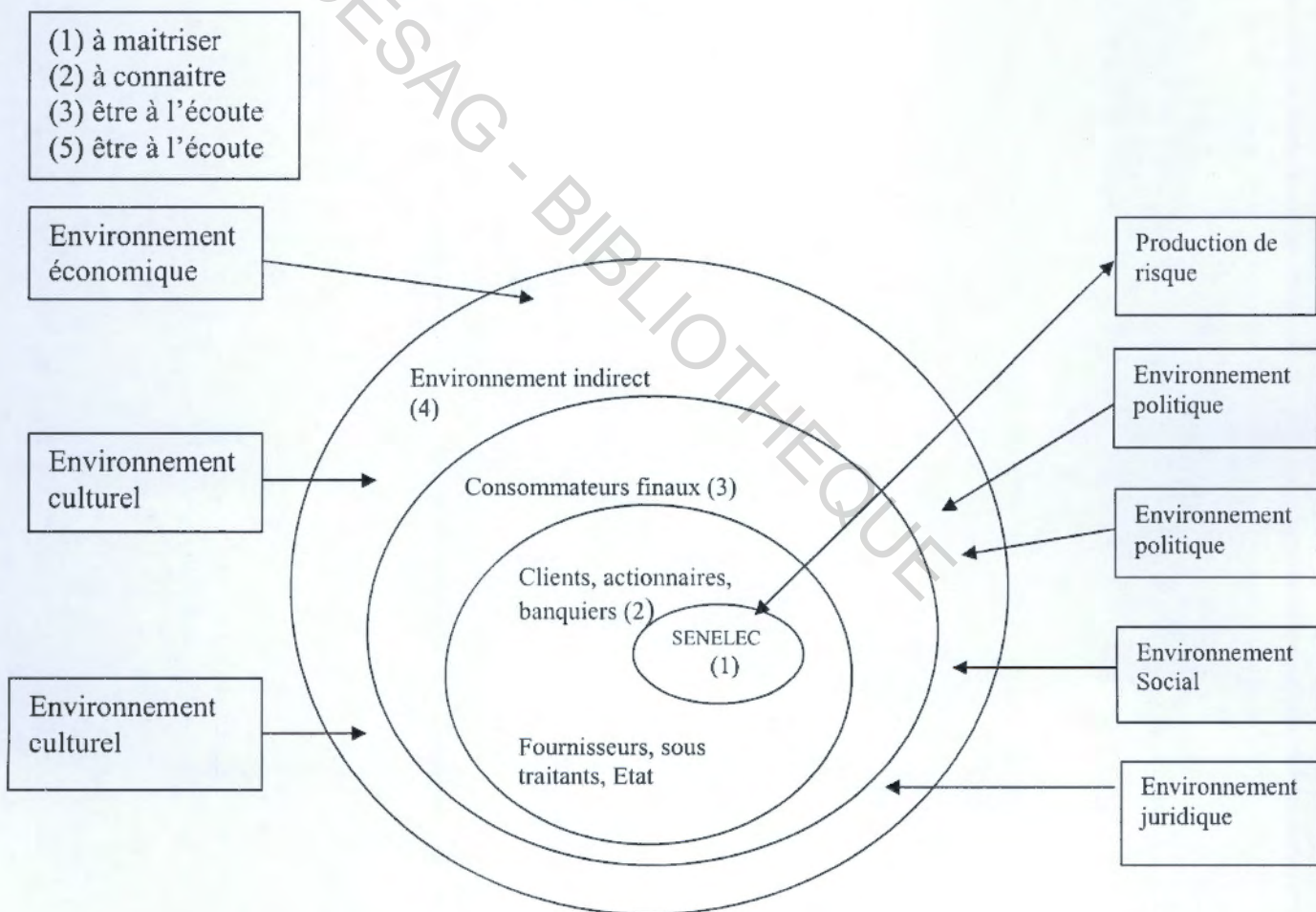
sources de production de l'électricité : éolienne, gaz naturel sénégalais, charbon minérale).

Au regard de toutes les opportunités précitées ci-dessus, nous pouvons conclure qu'elle possède des atouts majeurs qui peuvent jouer un rôle prépondérant dans sa politique de croissance.

Malgré les nombreuses opportunités qui s'offrent à la SENELEC, elle est toutefois exposée aux menaces telles que :

- des fraudes occasionnées par des prix très élevés ;
- augmentation incessante de la dette extérieure ;
- perte de clients à cause des coupures incessantes d'électricité.

Figure 7 : Univers complexe de la SENELEC



Source : SENELEC

## 5.1.2 Etape 2: Analyse de l'environnement interne de la SENELEC

Une analyse stratégique de l'environnement interne de l'organisation a été faite à travers la matrice SWOT dans le but de faire ressortir les forces et des faiblesses de l'entreprise. Nous avons également effectué un diagnostic du système d'information afin de révéler la pertinence et la fiabilité des informations utilisées par la SENELEC dans la réalisation de ses tâches quotidiennes et de même s'assurer que ces données seront en mesure d'alimenter le TBP.

### 5.1.2.1 Diagnostic du système d'information et de gestion

L'échange des informations essentielles en temps réel dans toute l'organisation, depuis la Direction Générale jusqu'au plus petit employé, est la condition nécessaire à la viabilité et à la cohérence du TBP.

#### i. Le système informatique

La gestion des données devient aujourd'hui une des fonctions primordiales de l'entreprise. Il est en effet important de garantir la pertinence des données circulant au sein de l'entreprise et plus particulièrement du système décisionnel. Les outils informatiques utilisés pour le stockage des données sont :

##### ➤ DATAWAREHOUSE

Un Entrepôt de données est une base de données regroupant l'ensemble des données fonctionnelles d'une entreprise. Il entre dans le cadre de l'informatique décisionnelle ; son but est de fournir un ensemble de données servant de référence unique, utilisée pour la prise de décisions dans l'entreprise par le biais de statistiques et de rapports réalisés via des outils de reporting.

##### ➤ ORACLE

Logiciel de stockage de données adapté à toute l'entreprise. Plusieurs directions y ont accès afin d'y déverser mais aussi d'y extraire les informations. Cependant, il faut être habilité à y accéder, n'importe qui ne peut pas y entrer. Aussi, tous les mouvements effectués sur ce logiciel sont enregistrés et peuvent être ressortis à tout moment. Ce contrôle permet de détecter en cas d'erreur, la personne responsable.

➤ EXCEL

Excel est un tableur qui permet de faire des calculs dans un tableau. Il donne la possibilité d'exporter des documents Excel en divers formats et en particulier insérer un document Excel dans un document Word. Il constitue le logiciel de base de conception et d'exploitation des tableaux de bord de la SENELEC, facilite les calculs et comparaisons des chiffres prévus et réalisés.

La SENELEC dispose certes d'outils de traitement de données tel qu'oracle mais pour garantir la fiabilité et la pertinence des données obtenues dans le juste délai, il est impérieux que le système d'information respecte les conditions suivantes :

- haute disponibilité et sécurité des bases de données oracles ;
- surveillance unifiée du système d'information ;
- existence d'un système d'information clientèle ;
- gestion électronique des documents ;
- existence d'une plateforme de communication unifiée.

**ii. Le système comptable**

Le système comptable de la SENELEC, composé de la comptabilité générale et analytique, est organisé de sorte à être capable de produire en temps voulu, l'information financière juste à ses partenaires. Il est défini à partir des structures existantes de l'Entreprise et fournit des rapports fréquents à tous les niveaux de responsabilités de sorte que les performances financières de chaque unité soient évaluées par rapport aux prévisions. Cette remontée de l'information permet aux responsables d'exercer un contrôle efficace et par la suite de prendre des mesures rectificatives.

**iii. La gestion budgétaire**

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

Dans le cas de la SENELEC, le budget est fondé sur des objectifs spécifiques orientés vers la croissance du PIB (autour de 4,4%), il devrait être porté par le dynamisme des secteurs primaires et secondaires ainsi que par la poursuite du secteur secondaire et tertiaire.

En 2010, le problème de financement de l'exploitation à travers l'approvisionnement des centrales en combustible est devenu plus préoccupant. Il en est de même du non-respect du planning de maintenance des groupes. L'étroitesse du parc a entraîné des surcoûts d'exploitation du fait de l'utilisation excessive et coûteuse des turbines à gaz. La disponibilité des unités de production a été fortement exploitée en Juillet 2010 suite à l'utilisation d'un combustible de mauvaise qualité dans les centrales Diesel.

#### **iv. Ressources humaines**

Les frais du personnel représentent une part importante dans les charges de la SENELEC ; il est donc important de connaître l'évolution ou non des charges et de déceler les causes afin de trouver des solutions surtout en ce qui concerne les heures supplémentaires et les déplacements.

Selon le TB du Directeur Général au 31 Juillet 2011, les éléments de salaire (la masse salariale, les déplacements et les heures supplémentaires) ont tous connu un dépassement par rapport au budget. La masse salariale s'élevant à 13,90 milliards enregistre un dépassement budgétaire de +2,1% soit 292,2 millions. Les heures supplémentaires ont atteint 1,41 milliard de F CFA. Elles dépassent le budget fixé à 1,05 milliard de 357,1 millions, soit une hausse de (+33,8%). Les frais de déplacements montent à 445,2 millions pour des prévisions budgétaires de 376,7 millions.

#### **v. Les Tableaux de Bord**

Le contrôleur de gestion, notamment celui du service Analyse et Reporting de la SENELEC, réalise plusieurs types de tableau de bord pour bien maîtriser les différents aspects de la vie de l'entreprise. C'est un système d'information en interrelation avec d'autres systèmes situés en amont éventuellement.

Ces Tableaux de Bord auront pour but de présenter et commenter les réalisations du mois en cours et d'expliquer les écarts constatés par rapport aux références que sont le budget et le même mois de l'année précédente.

Pour parvenir à ses fins, il se sert des outils informatiques qui facilitent le recoupement et fiabilisent l'information et surtout permettent d'interroger le fonctionnement de l'organisation sous ses différents aspects à tout moment.

Les sources d'informations utilisées afin de réaliser les tableaux de bord sont des données chiffrées. Ces données proviennent des différents services que compose l'entreprise.

Les services concernés sont :

- le commercial ;
- la comptabilité ;
- la finance.

Tous les logiciels cités plus haut permettent de réaliser trois types de tableaux de bord :

- tableau de bord des ventes d'énergie ;
- tableau de bord de la Direction Générale.

#### **a) Le tableau de bord des ventes**

La structure du tableau de bord des ventes est composée du CA en volume (ventes en volume) et du CA en valeur (ventes en valeur) qui sont cumulés afin de faciliter l'analyse, des centres de gestion clientèle et des écarts entre réalisation et prévision mensuelles cumulées.

A chaque centre de gestion correspond un type de clients. Le centre de gestion « Administration Centrale » par exemple correspond aux grands services : ambassades, industriels, administrations. Cette clientèle est composée de clients MT (Moyenne Tension) et BT (Basse Tension) confondus. Ces derniers représentent les éclairages publics et les ménages. Leur facturation est bimensuelle. On a aussi des clients HT (Haute Tension) qui sont composés principalement d'industriels, à contrario leur facturation est mensuelle.

Le budget des ventes est établi par la Direction des Etudes Générales (DEG) et aussi par la Direction Commerciale (DC). Maîtres du budget, ils se basent sur la facturation de l'année précédente ensuite mensualisent le budget pour enfin le répartir. Cependant, les montants inscrits dans ce tableau sont des montants hors taxes (même si ces clients payent une TVA qui représente 18%) de la facture car selon les concepteurs, ces montants reflètent mieux la réalité des ventes.

## **b) Le Tableau de Bord de la Direction Générale**

Ce tableau met en évidence des indicateurs de performance tels que la production, le transport, le commercial, les finances, le personnel ainsi que d'autres indicateurs de performance. Pour chaque secteur d'activité, on analyse toujours les réalisations par rapport aux données prévues. Les écarts sont analysés et comparés à l'année précédente afin de retrouver les causes éventuelles.

Avant d'utiliser une information pour prendre une décision, l'on doit être en mesure de répondre à des questions comme : d'où provient-elle ? Est-elle fiable ? Comment est-elle obtenue ? Quand est-elle mise à jour ? Quelles sont les précautions d'usage ? Lorsqu'une réponse est donnée à toutes ses interrogations, tous les éléments sont dorénavant présents pour un véritable suivi des données.

Lors des premiers projets décisionnels, cette phase était souvent sous-estimée. C'est peut-être là une des principales explications de l'échec de réalisations et de très nombreux dépassements du budget.

Il s'agit en effet de gérer toutes les étapes de la collecte comme :

- la récupération des données au sein des systèmes d'information (le RADAR, DATAWAREHOUSE, ORACLE) ;
- le nettoyage des données collectées ;
- la consolidation et la mise en concordance des données éparses et leur distribution auprès des instruments de présentation (analyse, tableau de bord).

### **5.1.2.2 Les forces et les faiblesses de la SENELEC**

En termes de forces principales, la SENELEC possède une main d'œuvre abondante, son capital est entièrement détenu par l'Etat et elle jouit d'une ancienneté de plus de 50 ans. Elle a donc pu faire encre dans la tête de la population sa philosophie et ses principes d'actions.

Quant aux faiblesses, nous soulignons notamment le vieillissement du personnel par conséquent un manque de dynamisme, la vétusté du patrimoine, et une mauvaise politique managériale caractérisée par :

- plan stratégique méconnu des employés ;

- le nombre très élevé des niveaux hiérarchiques ;
- système d'information peu fiable ;
- une organisation fortement centralisée ;
- une mauvaise santé financière (pertes, dettes) ;
- une mauvaise politique d'investissement.

Le tout associé a fini par donner une mauvaise image à l'organisation.

Les constats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 3 : Matrice SWOT SENELEC**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mains d'œuvre abondante</li> <li>➤ Société nationale, détenue entièrement par l'Etat</li> <li>➤ Ancienneté (plus de 50 ans d'existence)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personnel vieillissant par conséquent manque de dynamisme</li> <li>➤ Absence d'un plan stratégique détaillé et connu de tout le personnel</li> <li>➤ Nombre très élevé des niveaux hiérarchiques</li> <li>➤ Organisation fortement centralisée</li> <li>➤ Vétusté du patrimoine</li> <li>➤ Mauvaise santé financière (pertes, dettes)</li> <li>➤ Mauvaise image</li> <li>➤ Mauvaise politique d'investissement</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monopole absolu</li> <li>➤ Appui constant de l'Etat du Sénégal et des bailleurs de fonds</li> <li>➤ Existence de plusieurs autres sources de production de l'énergie électrique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Augmentation incessant de la dette extérieure</li> <li>➤ Prix très élevé pouvant occasionnés des fraudes</li> <li>➤ Des fraudes occasionnées par des prix très élevés</li> <li>➤ Perte de clients à cause des coupures incessantes d'électricité</li> </ul>

Source : nous-mêmes à partir des entretiens, analyse documentaire (interne et externe) et observation.



## 5.2 Phase 2 : Choix des objectifs stratégiques et des facteurs clés de succès (FCS)

### 5.2.1 Présentation de la stratégie de la SENELEC

La SENELEC dispose d'un plan stratégique réalisé par le cabinet MC KINSEY à partir d'un diagnostic de son environnement externe et interne. Ce plan couvre la période de 2011 à 2015. Il a été élaboré pour restructurer de manière permanente la société et mettre fin aux délestages. La SENELEC a traversé des difficultés extraordinaires provenant :

- de la vétusté de son outil de production et un retard dans son programme d'investissement ;
- des problèmes de trésorerie permanents causés par un fossé entre ses cycles d'encaissement et de décaissements ;
- des retards dans sa gestion des subventions provenant de l'Etat (l'Etat fixe les tarifs que la SENELEC doit facturer au client) et la différence devait être versée sous forme de subvention obtenue à partir du calcul du RMA (Revenu Maximum Autorisé).

Les volets principaux du plan stratégique sont :

- la sécurisation de l'approvisionnement en combustible ;
- la réhabilitation des centrales à l'arrêt ou en perte de production en vue de retrouver leur puissance assignée ;
- la maîtrise de la demande afin d'éviter les délestages SENELEC ;
- la satisfaction de la clientèle qui passe par une bonne qualité des services (zéro délestage, un bon système de facturation, moins de réclamations);
- la restructuration financière.

La direction Générale de la SENELEC, en relation avec le ministère de l'énergie, de l'économie et des finances, l'APIX (Agence pour la Promotion des Investissements et Grands Travaux au SENEGAL), le FSE (Fond de Soutien à l'Énergie), le SPE (secrétariat permanent de l'énergie) et le CRSE, doit œuvrer tout en se canalisant sur ces principaux axes stratégiques en vue d'aboutir à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

### 5.2.2 Etape 3: Définition des objectifs stratégiques

Après l'analyse du plan stratégique, il en ressort la stratégie globale de la SENELEC, ainsi que les objectifs stratégiques. Les variables d'action sont menées sur la base des objectifs stratégiques repartis dans les quatre axes du TBP (voir le tableau 5).

**Tableau 4 : Tableau des objectifs stratégiques et variables d'action**

Axes	Objectifs stratégiques	Variables d'actions
Finance	Améliorer le rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité de la facturation par la lutte contre les anomalies de consommation, lutte contre les pertes non techniques ;</li> <li>• mettre en place une comptabilité énergétique (compteurs aux frontières, télé relève des postes).</li> </ul>
	Optimiser la gestion de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser le niveau des frais financiers liés aux concours bancaires entrants de trésorerie par le respect des échéances d'emprunt ;</li> <li>• développer les nouvelles solutions de paiement (cash management).</li> </ul>
	Réduire les coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la chaîne combustible par l'amélioration des consommations spécifiques et la fiabilité du comptage du combustible au niveau du parc de production ;</li> <li>• maîtrise des charges d'exploitation (heures supplémentaires, carburant, eau téléphone).</li> </ul>
	Réduire ses délais d'encaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulgarisation des compteurs prépayés (WOYOFAL).</li> </ul>
Client	Satisfaction de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien corrects des locaux et un accueil chaleureux ;</li> <li>• mettre en place un service de réclamation et de dépannage efficace ;</li> <li>• réduire le temps moyens d'attente de 4h maximum en cas de panne.</li> </ul>

	Maitriser la demande d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du programme Lampe Basse Consommation (LBC) ;</li> <li>• traiter avec des producteurs indépendants d'énergie qui envoient directement leur production dans les lignes de transport ;</li> <li>• louer des puissances additionnelles pour continuer à satisfaire la demande dans l'immédiat.</li> </ul>
Processus interne	Améliorer le système d'information et de télécommunication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implanter la gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur ;</li> <li>• mettre en œuvre la gestion électronique des données ;</li> <li>• renforcer la sécurité informatique.</li> </ul>
	Assurer un approvisionnement continu en combustible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transférer l'achat du combustible à la SAR (société africaine de raffinage) qui passe les appels d'offre et achète pour le compte de la SENELEC.</li> </ul>
	Restructuration de la SENELEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filialisation des métiers de production, transport, distribution ;</li> <li>• construction de nouvelle centrale électrique financée par l'AFD et l'Etat de la Coré.</li> </ul>
Apprentissage organisationnel	Accroître la productivité du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'agent formé ;</li> <li>• réorienter la formation vers les métiers de base ;</li> <li>• mettre en place un système d'amélioration continu.</li> </ul>

Source : nous-mêmes (à partir du plan stratégique, questionnaires et entretiens)

### 5.2.3 Etape 4 : Définition des FCS

Les ventes facturées, les travaux et services vendus sont les domaines sur lesquels la SENELEC doit miser beaucoup car ils sont sources de création de valeur ajoutée importante.

Les ventes d'énergie s'élèvent 243,7 milliards contre 6,9 milliards pour les travaux et services de l'année 2010. Pour garantir une croissance durable et rentable, la SENELEC doit travailler à l'amélioration des facteurs clés de succès suivant :

- assurer une croissance rentable et durable ;
- améliorer le ratio coût /CA ;
- développer les compétences stratégiques ;

- satisfaction du client ;
- augmenter la productivité ;
- amélioration des processus opérationnels ;
- amélioration des processus d'innovation ;
- amélioration de la qualité des services ;
- personnel compétent et motivé ;
- améliorer la satisfaction du personnel ;
- former le personnel et recruter des profils ciblés ;
- taux fidélité clients par segment.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 5.2.4 Etape 5: Sélectionner et concevoir des mesures (Indicateurs)

Tableau 5 : Proposition d'une liste d'indicateurs de performance

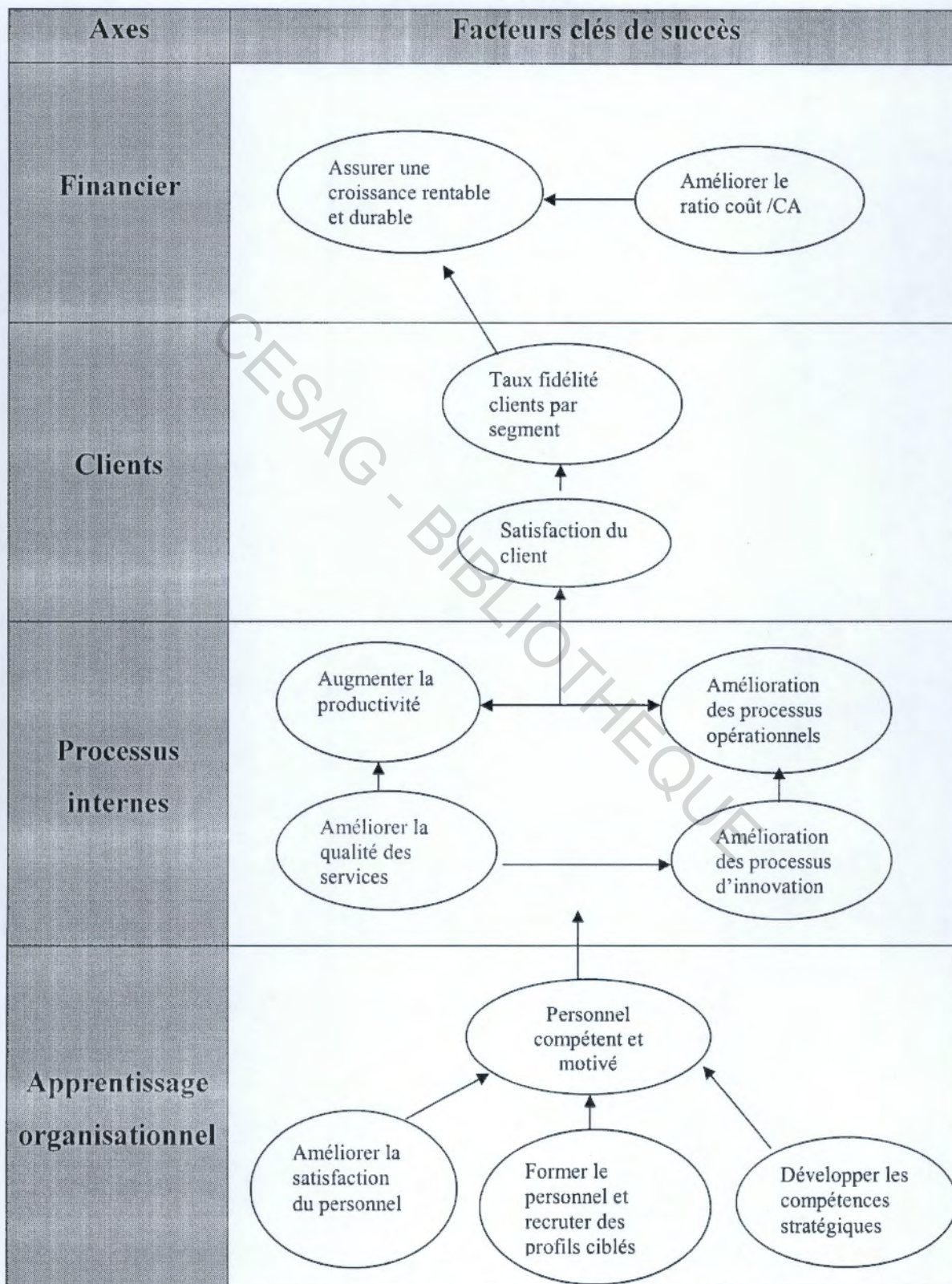
Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance	Mesures correspondantes	Formules de calcul
Améliorer le rendement	Rendement global	Variation du Chiffre d'Affaire /mensuel Taux de croissance du Chiffre d'Affaire n mensuel	Chiffre d'Affaire n- Chiffre d'Affaire n-1
	Contribution des produits au Chiffre d'Affaire	Taux de croissance du Chiffre d'Affaire par produit/mensuel	Chiffre d'Affaire du produit/Chiffre d'Affaire total
	Rentabilité globale	Taux de rentabilité global/ mensuel	Résultat net global/Chiffre d'Affaire global
Optimiser la gestion de la trésorerie	Taux de recouvrement	Montant recouvré/Somme mise en recouvrement	Nombre de factures impayées enregistrées
	Taux de charges d'exploitation	Taux de charges d'exploitation	Charges d'exploitation/budget d'exploitation
Réduire les coûts	coût moyen variable global	Variation du coût moyen variable global/mensuel	Coût Moyen Variable n- Coût Moyen Variable n-1
Réduire ses délais d'encaissement	Abonnement prépayé	Nombre d'abonnement prépayé	Nombre d'abonnement prépayé enregistré
Satisfaction de la clientèle	Satisfaction du client	Taux de satisfaction des clients	Ratio de clients satisfait/nombre de clients sondés
		Nombre de plaintes	Nombre de réclamations enregistrées
Maitriser la demande d'énergie	Coupure d'électricité	Nombre de Coupure d'électricité Nombre d'acquisition de nouvelle centrale	Nombre de Coupures d'électricité enregistré
Améliorer le système d'information et de télécommunication	Mise à jour des logiciels de communication	Nombre de mise à jour des logiciels de communication	Nombre de mise à jour des logiciels/nombre prévu
Assurer un approvisionnement continu en combustible	Rupture d'approvisionnement	Nombre de rupture d'approvisionnement	Nombre de ruptures d'approvisionnement enregistré
Restructuration de la SENELEC	Restructuration de la SENELEC	Nombre de filiale créée Nombre de centrale réhabilité	Nombre de centrale réhabilité/Nombre prévu
Accroître la productivité du personnel	Formation des agents	Nombre de formations réalisées par département/semestriel	Nombre d'agents formé/formations prévues

Source : nous-mêmes

### 5.3 Phase 6: Etablissement de la carte stratégique

La carte stratégique de la SENELEC est représentée dans la figure suivante :

Figure 8 : Carte stratégique de la SENELEC



Source : nous-mêmes à partir du plan stratégique de la SENELEC

### 5.3.1 Etape 7 : Elaboration du TBP DE LA SENELEC

Le TBP de la SENELEC est constitué d'indicateurs et mesures les plus pertinents, sélectionnés dans la liste de proposition d'indicateurs de performance établis plus haut.

Le TBP est représenté par le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6 : Tableau de Bord Prospectif de la SENELEC**

Axes	Objectifs stratégiques	Indicateurs de performance	Mesures	Périodicité	Format	Cibles
Financier	Améliorer le rendement	Rentabilité globale	Variation du Chiffre d'Affaire n par rapport au Chiffre d'Affaire n-1	Mensuelle	Tableau Histogramme	81%
		Rentabilité globale	Taux de rentabilité global	Mensuel	Histogramme	Chiffre prévu
	Optimiser la gestion de la trésorerie	Taux de Recouvrement des créances	Montant recouvré/somme mise en recouvrement	Mensuelle	Tableau histogramme	95% des créances
	Réduire les coûts	taux du coût moyen variable global	Variation du coût moyen variable global mensuel	Mensuelle	tableau	9% du coût précédent
	Réduire ses délais d'encaissement	Abonnement prépayé	Nombre d'abonnement prépayé	hebdomadaire	tableau	Nombre prévu
Clients	Satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction des clients	Nombre de réclamations	hebdomadaire	tableau	0
	Maîtriser la demande d'énergie	Coupure d'électricité	Nombre de Coupure d'électricité	Hebdomadaire mensuelle	tableau	0
Processus internes	Améliorer le système d'information et de télécommunication	Mise à jour des logiciels de communication	Nombre de Mise à jour des logiciels de communication	mensuelle	tableau	Nombre prévu
	Assurer un approvisionnement continu en combustible	Rupture de stock combustible	Fréquence de survenance de rupture de stock combustible	hebdomadaire	courbe	0
	Restructuration de la SENELEC	Réhabilitation des centrales endommagées Création de filiale	Nombre de centrales réhabilitées Nombre de filiale créés	Annuelle	tableau	Nombre prévu
Apprentissage organisationnel	Accroître la productivité du personnel	Formation du personnel	Nombre d'agent forme/formations prévues	trimestrielle	tableau	Nombre prévu

Source : nous-mêmes (à partir du plan stratégique, variables d'actions globales, entretiens et questionnaires)



## Conclusion

Le TBP étant un outil de management stratégique et de pilotage de la performance, lors de sa conception, l'on est emmené à réaliser un diagnostic stratégique de l'organisation qui facilitera à son tour la définition des objectifs stratégiques, des FCS ainsi que des indicateurs de performance qui en découlent. Ces derniers permettront de mesurer l'activité de la SENELEC à tous les niveaux à travers les quatre axes stratégiques.

La durée du stage étant limitée dans le temps, le présent travail s'est attelé à la phase de conception, mais des recommandations de mise en œuvre seront apportées dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6: Recommandations générales sur le plan de mise en œuvre**

Lorsque le TBP est établie, l'on s'attend à ce qu'il fonctionne seul. Pour réussir la mise en place et obtenir un fonctionnement efficace de celui-ci, de nombreuses conditions s'avèrent indispensables.

### **6.1 Stabiliser le dispositif dans son fonctionnement courant**

Une fois le tableau de bord établi, il vaut mieux s'assurer que les données soient convenablement collectées et intégrées dans le dispositif de traitement, pour se mettre à l'abri de tout risque éventuel, surtout dans les premiers temps du fonctionnement du Tableau de Bord.

Pour s'assurer d'une prise en compte des informations, la collecte de données s'accompagne impérativement d'une surveillance des processus à travers des sondages, des vérifications de premier niveau. Le responsable s'assure que les données sont bien transmises, calculées, stockées, traduites sous des formes graphiques, conformément aux règles définies.

Aussi est-il recommandé de donner une visibilité sur les premiers constats aux personnes concernées par le fonctionnement du dispositif en organisant des réunions hebdomadaires de 15 à 20 mn.

### **6.2 Communication permanente avec la clientèle**

Élaborer des moyens de communication adaptés à la clientèle est d'autant plus important dans un contexte de crise où l'organisation s'est donnée une mauvaise image. Ainsi, une confiance sera rétablie entre la SENELEC et sa clientèle. Pour y arriver, nous proposons les actions suivantes :

- mettre à la disposition des clients le mode de calcul des consommations facturées ;
- embaucher des agents de qualité dans le domaine de communication et du marketing ;
- mesurer l'activité clientèle (abonnement, plainte, résiliation de contrat, facturation, recouvrement) par agence.

### **6.3 Faire de la stratégie l'affaire de toute l'entreprise**

« Pour que les organisations puissent atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse de la production ou des services, du secteur privé ou public, d'entreprises à but lucratif ou non, tous les participants doivent être en adéquation avec la stratégie. » Kaplan et Norton (2004 : 227).

Le TBP s'inscrit dans une démarche stratégique. La réussite des objectifs stratégiques est directement dépendante du management, du personnel car ces derniers de par leur participation se sentent membres à part entière de l'organisation.

#### **6.3.1 Opérationnaliser les objectifs**

L'un des buts essentiels du TBP est de mettre à la disposition de l'organisation un système de mesure de la performance susceptible de favoriser la motivation et l'implication de tout le personnel dans l'application, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie de l'organisation

« l'idée centrale du modèle de « Balanced Scorecard » est qu'une entreprise réussira d'autant mieux à appliquer sa stratégie qu'elle disposera d'un système de mesure susceptible de communiquer aux employés les éléments de cette stratégie et d'en suivre les réalisations. Le rôle de communication du Tableau de Bord stratégique ne doit pas être sous estimé. Il ne s'agit pas d'un instrument à destination unique des dirigeants mais d'un outil voué à faire partager des objectifs commun à l'ensemble des acteurs de l'entreprise » (Benoît et Lardy, 2003 : 201).

#### **6.3.2 Participation des salariés**

Les contrôleurs de gestion aidés d'un cabinet de consultant externe communiqueront la stratégie de l'organisation et la compréhension des avantages (facilite la prise de décision adéquate, décèle les anomalies le mode d'utilisation du TBP) aux employés, lors des séances de formation régulières. La Direction Générale doit présenter le TBP comme un outil moderne qui facilite le pilotage de la performance et non comme un outil de contrôle et de sanction.

Pour la réussite du projet, il est impératif que les employés comprennent le bien fondé des mesures prises mais également, ils doivent se les approprier pour les rendre plus efficaces.

Mettre en place un programme d'objectif à atteindre, chaque unité ou chaque centre d'activité doit se voir attribuer un nombre limité d'actions à mettre en œuvre.

### **6.3.3 Instaurer un système de récompense**

L'accroissement du traitement salarial en fonction des résultats obtenus constituera une véritable source de motivation du personnel. Ces rétributions peuvent être sous forme monétaires, de promotion, d'avantages divers tels que la participation à des séminaires de formations pour accéder à des postes plus élevés.

### **6.4 Migrer vers un système informatique adéquat**

Mettre à contribution les compétences de la Direction des Services Informatiques afin de disposer d'un outil informatique adéquat qui facilitera le processus de prise de décision. Le développement d'applications répondant aux spécificités du TBP et permettant d'assurer, sa mise à jour, son accès facile et sécurisé et la génération automatique des données est nécessaire.

L'application doit permettre d'intégrer dans des bases de données communicantes, les informations relatives aux finances, aux clients, aux processus internes et au personnel. La collaboration entre informaticiens et utilisateurs du TBP permettra de corriger et valider les fonctionnalités attendues, de préciser de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information pour faire connaître le TBP dans toute l'entreprise (Kaplan et Norton, 2005 : 309).

### **Conclusion**

Pour la réussite du projet de conception du TBP, il est impérieux que les responsables opérationnels s'engagent et participent au processus d'élaboration du Tableau de Bord Prospectif afin d'apporter leurs opinions. Il faut également que les contrôleurs de gestion, spécialistes des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de l'entreprise soient présents dans cette démarche.

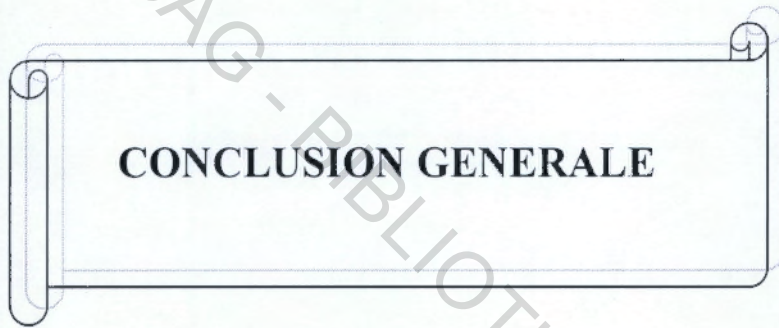
Enfin, nous pouvons dire qu'un échange fructueux entre les contrôleurs de gestion et les responsables opérationnels constituera le facteur de réussite de la mise en place d'un outil de pilotage efficace à savoir le TBP.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Le Tableau de Bord Prospectif permet de piloter la performance en déclinant une stratégie claire et connue de tous. Le diagnostic stratégique et la définition des objectifs/FCS sont les fondements principaux de la démarche de conception. Le pilotage de la performance se fait de façon continue à travers des indicateurs pertinents ayant des relations de cause à effet autour de quatre perspectives.

Cet outil requiert l'implication des dirigeants et une mobilisation de tout le personnel. L'adhésion à la stratégie de toute l'entreprise est essentielle pour l'amélioration des finances, des processus clients, des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



De ce mémoire ressort clairement que le contrôle de gestion met à la disposition des entreprises des outils stratégiques de management tel que le Tableau de bord prospectif. Ce dernier est doté d'une fonction transversale et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et souligne les interactions entre les différentes fonctions de l'organisation à travers la relation de cause qui existe entre ses quatre axes (client, finance, processus interne, apprentissage organisationnel).

Le TBP s'inscrit résolument dans une perspective stratégique ; il est avant tout l'outil d'une équipe de direction de réflexion sur la vision à long terme de la performance. Cette vision stratégique, qui resta longtemps quasi exclusivement financière, s'est ensuite enrichie de perspectives clients, processus et apprentissage organisationnel, ce qui opère un rééquilibrage nécessaire de l'organisation.

Il est évident que partout dans le monde des entreprises, la bonne information joue un rôle primordial dans le fonctionnement du Tableau de Bord Prospectif, outil d'aide à la prise de décision. Cette capacité de prise de décision est donc un avantage compétitif certain qui permettra à la SENELEC de s'assurer une croissance rentable sur le long terme et aussi de se faire une image de marque à l'endroit de ses partenaires.

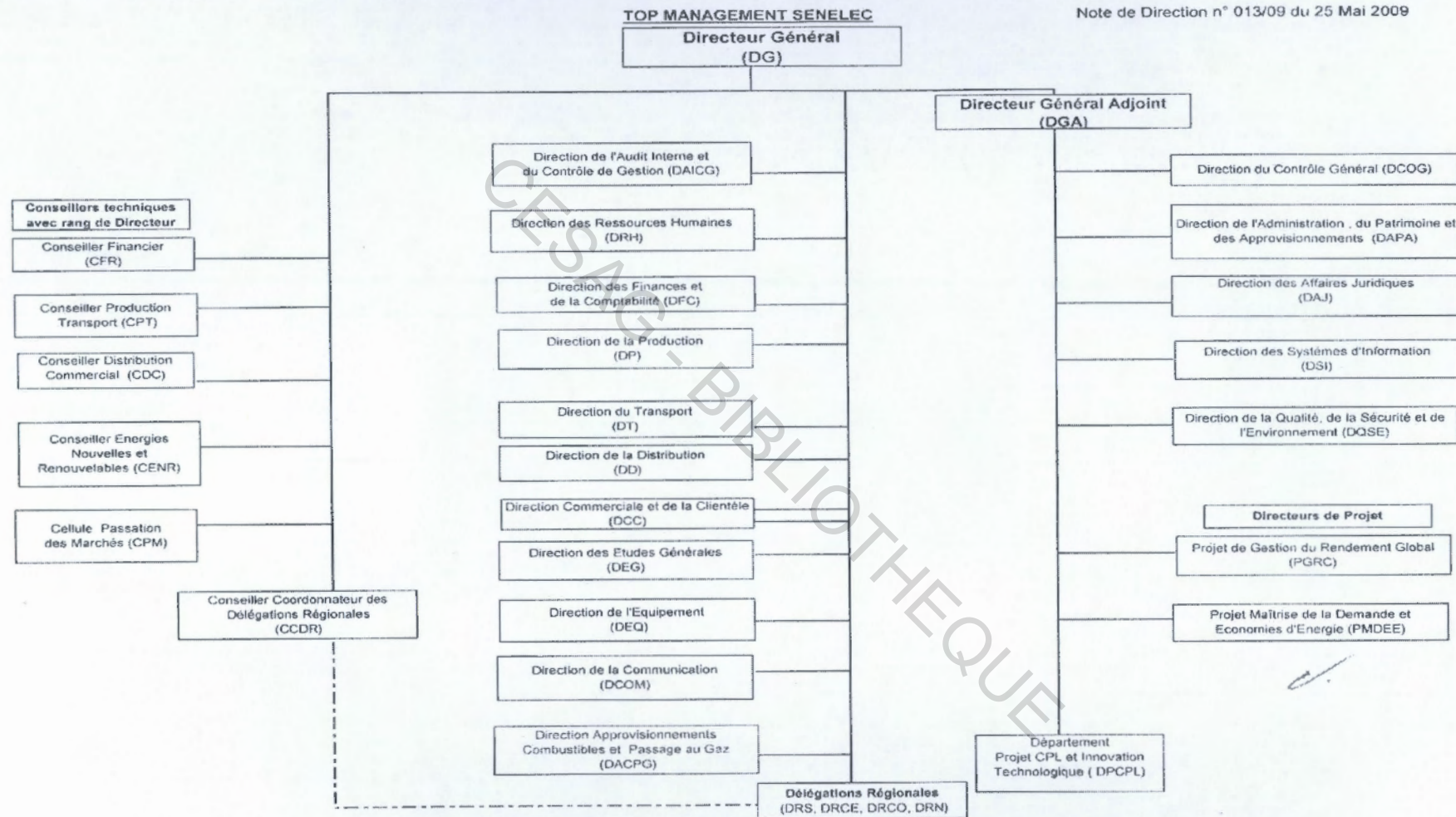
Pour finir, je dirais que ces travaux m'ont permis d'enrichir mes connaissances intellectuelles, techniques, professionnelles et humaines.

ANNEXES



Annexe 1: organigramme top management SENELEC

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



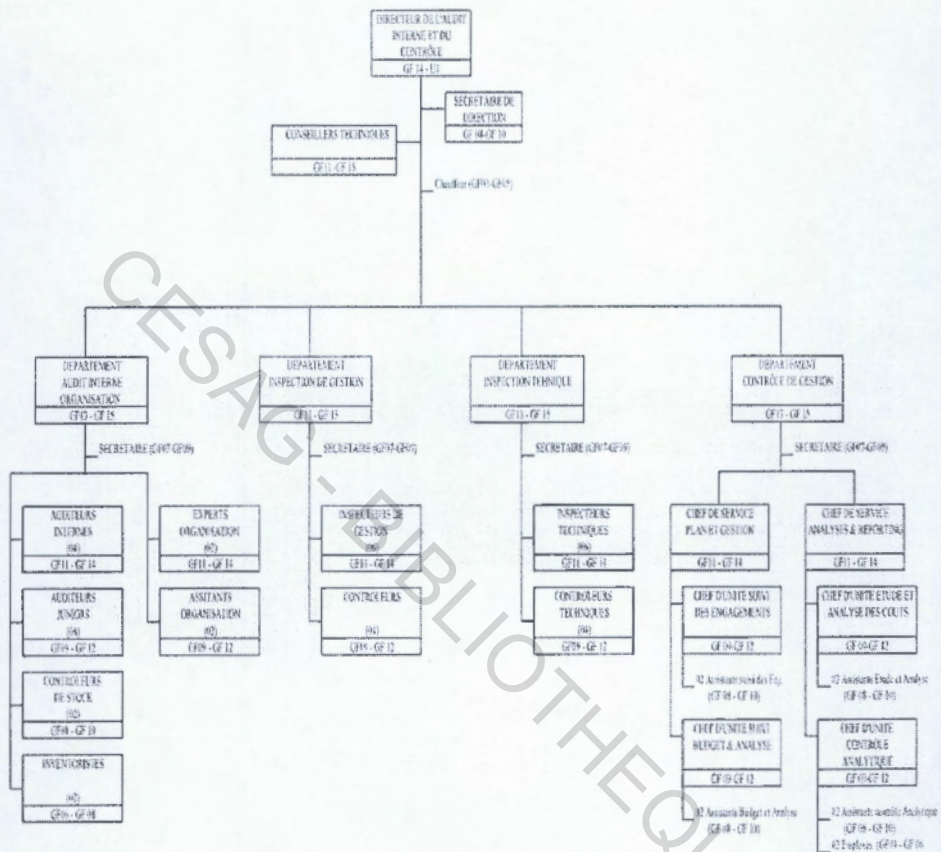
Annexe 2 : organisation de l'audit interne et contrôle de gestion



Direction Générale

ORGANISATION DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DU CONTRÔLE

28 Août 2007



28, rue Vincens • BP 93 Dakar (Sénégal) Tél. : (221) 839 30 07 • Fax : (221) 823 12 67

### Annexe 3 : Guide d'entretien

#### ENTRETIEN AVEC LES CHEFS DE DEPARTEMENT

Bonjour Mr/Mme,

Stagiaire en fin de formation de DESS Audit et Contrôle de Gestion du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, je réalise actuellement une étude au sein de la SENELEC pour la rédaction de mon mémoire. Celle-ci vise à concevoir un Tableau de Bord Prospectif pour le pilotage de la performance. Nous souhaitons connaître vos points de vue sur la politique managériale de la SENELEC et sur le Tableau de Bord Prospectif.

Je vous garantis la confidentialité de vos opinions.

Veillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité

---

1. Existe-t-il un manuel de procédure pour votre service ?

➤ Oui / \_\_ /

➤ Non / \_\_ /

2. Avez-vous déjà entendu parler du Tableau de bord prospectif

Oui / \_\_ /

Non / \_\_ /

3. Quelles sont les objectifs qui vous ont été fixés par la direction ?

.....  
.....  
.....

4. Pensez vous que ces objectifs sont réalistes?

.....  
.....

5. Disposez-vous d'assez de ressources pour réaliser vos objectifs ?

.....

6. Quelles sont les difficultés majeures auxquelles vous faites face dans l'exercice de vos fonctions?

.....  
.....  
.....

7. Selon vous quelles en sont les causes ?

.....  
.....  
.....

8. Et quelles solutions pouvez-vous apporter ?

.....  
.....  
.....

9. Comment mesurez vous la performance de votre département ?

.....  
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

#### Annexe 4 : Questionnaire adressé au chef d'unité analyse et reporting

Bonjour Mme,

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire dont le thème est : « conception d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage de la performance : cas de la SENELEC », ce questionnaire vise à recueillir des informations sur la politique managériale de la SENELEC et à connaître votre opinion sur le tableau de bord prospectif.

1. Avez-vous déjà entendu parler du tableau de bord prospectif ?

.....  
.....

2. Quelles informations aimeriez-vous lire dans un tableau de bord ?

.....  
.....  
.....

3. Sous quelle forme ?

- Graphique /\_\_/
- Pourcentage /\_\_/
- Histogramme /\_\_/
- Courbe /\_\_/

4. Quelle sont les objectifs qui vous ont été fixés par la Direction Générale ?

.....  
.....  
.....

5. Pensez vous que ces objectifs sont réalistes ?

.....

6. Disposez-vous de ressources suffisantes pour réaliser ces objectifs ?

.....  
.....

7. Quelles sont les difficultés que rencontre la SENELEC actuellement ?

.....  
.....  
.....

Quelles en sont les causes ? Quelles solutions préconisez-vous ?

.....  
.....  
.....  
.....

La SENELEC a t'elle un plan stratégique ?

➤ Oui / \_\_ /

➤ non / \_\_ /

8. Si oui est-il décliné en objectifs stratégiques et en plan d'actions ?

.....  
.....  
.....  
.....

9. Le style de management de la SENELEC est-il :

➤ Participatif / \_\_ /

➤ directif / \_\_ /

10. La Senelec a-t-elle une culture d'entreprise :

➤ Forte / \_\_ /

➤ Méconnue / \_\_ /

➤ faible / \_\_ /

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 5 : Guide d'entretien avec le DG

Bonjour Mr,

Stagiaire en fin de formation de DESS Audit et Contrôle de Gestion du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar, je réalise actuellement une étude au sein de la SENELEC pour la rédaction de mon mémoire. Celle-ci vise à concevoir un Tableau de Bord Prospectif pour le pilotage de la performance. Nous souhaitons connaître votre point de vue sur la politique managériale de la SENELEC et sur les Tableaux de Bord.

Je vous garantis la confidentialité de vos opinions.

Veuillez recevoir nos sincères remerciements pour votre disponibilité.

---

1. Avez-vous déjà entendu parler du Tableau de Bord Prospectif ?

- Oui / \_\_ /
- Non / \_\_ /

2. Quelles informations aimeriez-vous lire dans un Tableau de Bord ?

.....

.....

.....

Et sous quelle forme ?

- Graphique / \_\_ /
- Pourcentage / \_\_ /
- Chiffrée / \_\_ /
- Histogramme / \_\_ /

3. Quelles sont les difficultés que rencontre la SENELEC actuellement ?

.....

.....

.....

Quelles en sont les causes ?

.....

.....

Quelles solutions préconisez vous ?

.....

.....

.....  
La SENELEC a t'elle un plan stratégique ?

- Oui /\_\_/
- Non /\_\_/

4. Si oui est 'il Décliné en objectifs stratégiques et en plan d'action ?

.....  
.....  
.....  
.....

5. Le style de management de la SENELEC est-il ?

- participatif /\_\_/
- directif /\_\_/

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Annexe 6 : Tableau de Bord des recouvrement SENELEC**

**Performances de recouvrement de Mai2011 (en KF TTC)**

Centres de gestion clientèle	MAI 2011			CUMUL MAI 2011		
	CAE	Encaissements	Perf.	CAE	Encaissements	Perf.
<b>GDS COMPTES</b>	<b>9 030 648</b>	<b>13 026 316</b>	<b>144,2%</b>	<b>52 247 303</b>	<b>50 900 869</b>	<b>97,4%</b>
Adm-Diplo-MT	8 115 219	12 110 887	149,2%	46 753 471	45 276 122	96,8%
Haute Tension	915 430	915 430	100,0%	5 493 832	5 624 747	102,4%
<b>DAKAR</b>	<b>5 335 858</b>	<b>5 938 419</b>	<b>111,3%</b>	<b>31 573 479</b>	<b>32 646 013</b>	<b>103,4%</b>
DAKAR 1	3 743 759	4 088 969	109,2%	22 558 658	21 969 408	97,4%
DAKAR 2	1 592 099	1 849 450	116,2%	9 014 821	10 676 605	118,4%
<b>D. REGIONALES</b>	<b>5 439 332</b>	<b>5 703 676</b>	<b>104,9%</b>	<b>25 306 836</b>	<b>25 523 326</b>	<b>100,9%</b>
DRCO	2 555 820	2 715 471	106,2%	12 011 978	12 140 644	101,1%
DRN	1 238 512	1 296 386	104,7%	5 747 319	5 854 253	101,9%
DRCE	1 068 554	1 107 067	103,6%	5 074 849	5 057 050	99,6%
DRS	576 446	584 752	101,4%	2 472 690	2 471 379	99,9%
<b>WOYOFAL</b>	<b>112 591</b>	<b>112 591</b>		<b>547 769</b>	<b>547 769</b>	
<b>SENELEC</b>	<b>19 918 429</b>	<b>24 781 002</b>	<b>124,4%</b>	<b>109 675 387</b>	<b>109 617 977</b>	<b>99,9%</b>

**Annexe 7 : Fiche d'indicateur**

<b>ZONE 1</b>	<p><b>Nom de l'indicateur :</b> Rendement global  <b>Définition de l'indicateur :</b> Montant en Fcfa  <b>Formule de calcul :</b> Chiffre d'Affaire n-Chiffre d'Affaire n-1  <b>Ventilation par :</b> le contrôleur de gestion via oracle  <b>Périodicité :</b> mensuel  <b>Utilisateurs :</b> Direction Générale  <b>Sources des données :</b> Direction Commerciale et de la Clientèle</p>
<b>ZONE 2</b>	<p><b>Base de comparaison :</b> budget des ventes  <b>Ventilation :</b> répartition des éléments du montant total  <b>Dans le Temps :</b> mensuelle  <b>Comparaison :</b> avec le mois passé</p>
<b>ZONE 3</b>	<p><b>Forme de représentation :</b></p> <p><input type="checkbox"/> Graphique</p>
<b>ZONE 4</b>	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> augmentation du CA : appréciation du produit par les clients</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages

1. BERLAND Nicolas ; DE RONGÉ Yves (2010), *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, Pearson Education, Paris, 534 pages.
2. BOIX Daniel ; FEMINIER Bernard (2004), *Management d'équipe : tableau de bord facile*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 274 pages.
3. BOUIN Xavier (2004), *Les Nouveaux Visages du Contrôle de gestion : outils et comportements*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 334 pages.
4. BOUQUIN Henri (2008), *Le contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> édition, Edition PUF, Paris, 526 pages.
5. BRILMAN Jean (2001), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 472 pages.
6. COLASSE Bernard (2000), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, Paris, 1317 pages.
7. DEMEESTERE René ; LORINO Philippe ; MOTTIS Nicolas (2004), *Le Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 310 pages.
8. FEISTHAMMEL Daniel ; MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, Edition AFNOR, Saint-Denis La Plaine, 203 pages.
9. FERNANDEZ Alain (2005), *L'essentiel du tableau de bord*, Edition d'organisation, Paris, 178 pages.
10. FERNANDEZ Alain (2003), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 485 pages.
11. FIOL, Michel. ; JORDAN, Hugues ; SULLA, Emilie. (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe : diriger et déléguer à la fois*, édition Dunod, Paris, 220 pages.
12. GIRAUD Françoise ; SAUPLIC Olivier ; NAULLEAU Gérard ; DELMOND Marie-Hélène, BESCOS Pierre-Laurent (2003), *Le contrôle de gestion et le pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, 269 pages.

13. IRIBARNE Patrick (2004), *Les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, Paris, 239 pages.
14. IRIBARNE Patrick (2006), *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 272 pages.
15. KAPLAN Robert, NORTON David P (2004), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, quatrième tirage, Paris, 423 pages.
16. KAPLAN, Robert, NORTON, David P-(1998) *Le tableau de bord prospectif : le pilotage stratégique*, Éditions d'Organisation, Paris, 311 pages.
17. KAPLAN Robert ; NORTON David P (2005), *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Troisième tirage, Paris, 311 pages.
18. KAPLAN Robert ; NORTON David P (2007), *L'Alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Éditions Eyrolles, Paris, 328 pages.
19. LEROY Michel (2001), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 144 pages.
20. LONING, Hélène. & AL (2003), *Le contrôle de gestion : organisation et mise œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 278 pages.
21. LONING, Hélène. & AL (2008), *Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 304 pages.
22. LORINO Philippe (1991), *Le Contrôle de gestion stratégique*, Edition Dunod, 209 pages.
23. LORINO Philippe (2009), *Méthode et pratiques de la performance*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 521 pages.
24. MENDOZA Carla ; DELMOND Marie-Hélène ; GIRAUD François ; LONING, Hélène (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Guide de gestion, groupe fiduciaire, Paris, 248 pages.
25. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 289 pages.

26. VOYER Pierre (1999), *Les tableaux de bord de gestion des indicateurs de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université de Québec, Québec, 446 pages.
27. PIGE Benoît ; LARDY Philippe (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, Edition ems management & société, Colombelles, 234 pages.

### Revue et articles

28. BOUGUIGNON, A., MALLERET, V. et NORREKLIT, H. (2002), Balanced scorecard versus French tableau de bord : beyond dispute a cultural and ideological perspective, *Comptabilité Contrôle Audit*, (no 724) : 7-60.
29. BESCOS Pierre-Laurent (2006), Quelques pistes pour améliorer la mise en œuvre du balanced scorecard, *Revue française de comptabilité*, (no 388) : 24-27.

### Webographie

30. Alioune B. COULIBALY (2010), Investissements à la SENELEC sous l'alternance : 803 milliards injectés en 10 ans,  
<http://www.lagazette.sn/index.php/IMG/spip.php?article2001>.
31. CRSE (2011), l'électricité au Sénégal, <http://www.crse.sn/crse.php?pg=4electricite>
32. DORBES H (2006), Le pilotage par les tableaux de bord,  
[http://www.acting-finances.com/offres/file\\_inline\\_src/188/188\\_P\\_1743\\_9.pdf](http://www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_9.pdf).
33. SENELEC (2008), Cadre institutionnel, <http://www.senelec.sn/content/view/13/50/>.