



**CENTRE AFRICAÏN D'ÉTUDES SUPERIEURES
EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
(ISGEO)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES EN ADMINISTRATION ET
GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
(DESAG)**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE 2005 – 2006

IV^{EME} PROMOTION

**THEME :
ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD
PROSPECTIF DANS UNE ENTREPRISE DE
BATIMENTS ET TRAVAUX PUBLICS (BTP) : CAS
DE LA GEUR**

C E S A G

**MEMOIRE DU TROISIEME CYCLE
PRESENTE PAR:
OUATTARA N'DE CADABONAN AYMAR**

DIRECTEUR DE MEMOIRE:

M. ABDOURAHMANE DIOP

MAITRE DE STAGE:

**MME KHOURIE NDIAYE
RESPONSABLE DU BUREAU
D'ORGANISATION ET DE SUIVI
(BOS)**

M0053DESAG07



2

Bibliothèque du CESAG



108948

DEDICACES

Je dédie ce mémoire

A mes parents qui n'ont ménagé aucun effort pour avoir fait de moi, ce que je suis. Je vous dis merci et que Dieu vous donne longue vie.

A mes frères, Arthur, Evrard, Hosni, Pateme et Gaël et ma sœur Inès que j'aime beaucoup.

A mon parrain Thomas qui m'a soutenu.

A ma grande famille. Travaillez et cultivez le goût du travail bien fait. Seul le travail est libérateur.

A mes amis, Emeline, Sylla, Roland, Esmel, Sankara, Aimée, Frank, Achille, Charles, Stéphane, Eby, Ti orna, Michel, Zeinabou, Ahoua, Fatou, Eveline, Sylvie, Iponga, Betty, Sabine.

REMERCIEMENTS

Avant toute chose gloire soit rendue au père Tout Puissant pour toutes ses bénédictions

Merci à Mr & Mme OUATTARA N'dé, Maitre OUATTARA et à la famille entière pour toute l'aide dont j'ai bénéficié durant ma formation tant morale que financière.

Nous tenons à réitérer notre connaissance à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué au bon déroulement de ce stage et à la réalisation de ce présent mémoire, à savoir :

Mr Traoré, le directeur de l'institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des organisations (ISGEO) au CESAG ;

Mr Babacar NDIAYE, le directeur Général de la Générale des Eaux de l'Assainissement Urbain et Rural (GEAUR)

Mme Hourie NDAYE, responsable du Bureau d'Organisation et de Suivi

Mme Sy Nafissa, responsable du Service Administratif

Mr Ameth Ndiaye, le Directeur Technique

Mr Pape THIAM, le responsable comptable et financier

A tout le personnel de la GEAUR

La direction et le corps enseignant du CESAG, pour la richesse et l'espace pédagogique et pour la qualité de l'enseignement.

Tous mes condisciples pour l'esprit de collaboration, de fraternité et de partage.

Nous remercions très spécialement MR ABDOURAHMANE DIOP pour ses conseils et son apport dont i fait preuve à notre égard, malgré toutes les tâches qui lui incombent.

Que toutes les personnes omises non pas par ingratitude, mais par omission trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

Merci à tous

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	1
II. PROBLEMATIQUE.....	3
III.OBJECTIF DE L'ETUDE.....	6
IV.INTERET DE L'ETUDE.....	6
V. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	8
VI.PLAN DE L'ETUDE.....	8
PREMIERE PARTIE : LA PERTINENCE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	
INTRODUCTION.....	10
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD.....	11
Section 1 : Présentation du tableau de bord de gestion.....	12
Section 2 : Caractéristiques du TB : fonctions et avantages.....	14
Section 3 : Limites du TB traditionnel.....	17
CHAPITRE 2 : Le TBP.....	21
Section 1 : pourquoi le TBP.....	22
Section 2 : Enjeux des TBP : les principales fonctions.....	25
Section 3 : Méthodes de construction du TBP.....	29
DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU TBP A LA GEAUR	46
INTRODUCTION.....	47
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA GEAUR.....	48
Section 1 : Historiques et Perspectives.....	48
Section 2 : Missions et organisations.....	52
CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU TBP.....	55
Section 1 : Prototype du TBP à la GEAUR.....	55
Section 2 : Recommandations.....	66

ABBREVIATIONS

BSC : Balanced Scorecards

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

GEAUR : Générale des Eaux de l'Assainissement Urbain et Rural

OVAR : Objectifs, Variables d'Action et Responsabilité

PEPAM : Programme d'Eau Potable et de l'Assainissement du Millénaire

PIB : Produit Intérieur Brut

PLT : Projet Sectoriel de l'Eau à long terme

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PSE : Projet Sectoriel de l'Eau

SWOT: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) and threats (menaces)

TB : Tableau de Bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : système de mesure stratégique

Tableau 2 : les étapes de construction d'un tableau de bord type OVAR

Tableau 3 : des axes stratégiques financiers

Tableau 4 : extrait de la trésorerie de la GEAUR

Tableau 5 : carte stratégique de la GEAUR

Tableau 6 : liste des indicateurs associés aux processus de la GEAUR

Tableau 7 : prototype de TBP de la GEAUR

Figure 1 : illustration de la conception de TBP

Figure 2 : la définition de la mission

Figure 3 : formulation de la stratégie / cartographie des responsabilités

Figure 4 : construction d'un tableau de bord par responsable

Figure 5 : construction de la matrice SWOT

Figure 6 : cartographie des principaux processus

Figure 7 : l'approche top - down

I - INTRODUCTION

Dans un environnement complexe et incertain, la capacité à prendre de bonnes décisions est devenue cruciale.

Pour bien se rapprocher du client et être prêt à affronter la concurrence les entreprises sont aujourd'hui éclatées, globalisées, intégrées au sein d'un système d'alliance, véritable réseau de partenaires.

La prise de conscience de la variabilité des états de l'environnement et la difficulté d'anticipation des variations avait amené le concept du système ouvert de l'entreprise (L. Von Bertalanffy, 1973). L'entreprise est pensée comme un organisme influencé par les états de son environnement, mais dotée d'une fonction d'adaptation qui lui permet de survivre et de se développer.

Ces changements poussent l'entreprise à adopter un mode de pilotage réactif, pro actif dans le meilleur des cas.

Cette mutation du système de pilotage implique une réforme de fond des principes organisationnels et des modes de management.

Ainsi, le concept novateur de tableau de bord prospectif apparaît comme l'outil approprié pour le décideur en situation.

La notion de tableau de bord n'est pas nouvelle. En effet, lorsque le contexte est stable et la concurrence particulièrement faible, l'augmentation continue de la productivité ainsi que la diminution des coûts de revient était la meilleure stratégie. Les tableaux de bord classiques de cette époque, limités à des mesures exclusivement économiques et productivistes, étaient tout à fait adaptés.

Aujourd'hui la garantie de la rentabilité des capitaux investis passe par l'élaboration des stratégies bien plus conséquentes. Suivre uniquement les mesures financières est insuffisant. Ce suivi ne permet pas de réagir à temps. Il faut donc suivre précisément le progrès continu selon les axes choisis par l'équipe de direction lors de l'élaboration de la stratégie.

Les tableaux de bord nouvelles générations mesurent la performance selon toutes les voies de progrès choisies.

Le système d'informations de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont seules quelques unes sont pertinentes pour les responsables, celles qui les informent sur l'évolution de l'activité qu'ils dirigent et qui contribuent à accroître leur connaissance sur l'entreprise et son environnement.

Le tableau de bord nouvelle génération a des indicateurs qui mettent en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie.

Il peut être considéré comme un outil offrant une représentation simplifiée des situations décrites et des constats effectués par les indicateurs.

Il permet à son utilisateur de se construire une représentation synthétique de la réalité, tourné vers la maîtrise de l'action et de l'anticipation, afin d'appréhender les évolutions en cours, au travers d'informations sélectives appropriées. En effet il permet de disposer d'informations fiables, récentes pour pouvoir faire preuve de réactivité et fonder sa décision sur des éléments objectifs.

Cette capacité à réagir plus vite permettrait à l'entreprise de conserver et/ou gagner un avantage concurrentiel.

En outre le TB a un aspect prospectif en cherchant à appréhender non seulement les performances passées, mais les facteurs clés de la performance future.

Le tableau de bord doit être adapté au contexte du responsable. Ce constat écarte l'hypothèse du tableau de bord « passe-partout ». De plus il ne doit pas être figé : une entreprise, un service sont des systèmes ouverts et vivants ; le tableau de bord doit pouvoir évoluer. La pertinence des indicateurs et des informations induites est intimement liée au contexte.

Nous essayerons de construire celui de la GEAUR, société de bâtiments et travaux publics dans les domaines de l'adduction d'eau et de l'assainissement.

II – PROBLEMATIQUE

L'accès à l'eau potable est l'un des principaux objectifs à atteindre d'ici 2015 afin de favoriser le développement, cette volonté émane au niveau international des institutions et de grands groupes privés.

« Bien qu'elles soient réparties de manière inégale, les ressources en eau douce sont loin de manquer à l'échelle de notre planète.

Pourtant, du fait de la mauvaise gestion, de moyens limités et des changements environnementaux, quasiment un habitant de la planète sur cinq n'a toujours pas accès à l'eau potable et 40% de la population mondiale ne disposent pas d'un service d'assainissement de base, indique le deuxième Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau.

Le manque d'accès à l'eau potable et à l'assainissement tue 8 millions d'êtres humains chaque année et représente à ce titre la première cause de mortalité dans le monde, un défi majeur et crucial pour l'humanité »¹.

Conscient de cette situation, l'Etat du Sénégal a décidé de prendre le taureau par les cornes, en se fixant comme « objectifs dès 2005 d'atteindre un taux d'accès à l'eau potable en milieu urbain de 85 % et à l'horizon 2015, l'accès à l'eau potable dans 11.200 villages sur les 14.119 que compte le pays. Les mesures suivantes ont été adoptées:

- au niveau de l'hydraulique rurale avec la réalisation
 - de forages équipés et de châteaux d'eau conçus pour permettre des activités créatrices de revenus au niveau des villages satellites (sur un rayon d'au moins 5 Km) ;
 - de puits équipés de pompes solaires et de pompes à motricité humaine au niveau des villages plus petits ;
 - d'un système de traitement de l'eau dans les zones où la qualité des eaux souterraines est mauvaise, par des procédés de dessalement ou de traitement des eaux de surface.
- au niveau de l'hydraulique urbaine et de l'assainissement avec la mise en œuvre du Projet Sectoriel Eau (PSE), pour un coût de 118 milliards de FCFA. Le PSE a pris fin en 2003. Le Projet Sectoriel Eau à long Terme (PLT) qui en constitue le prolongement a déjà démarré en 2002 et prend fin en 2007 pour un coût de 163

¹ http://www.notre-planete.info/actualites/actu_883.php

milliards de FCFA. »² Il est à noter un nouveau programme dénommé PEPAM (Programme d'eau potable et d'assainissement du Millénaire) qui remplacera le PLT, et prendra fin en 2015.

Face à des investissements aussi importants, bien que pas assez, le secteur des BTP dont l'importance au niveau national ne soit plus à démontrer (8,5% dans la formation du PIB, taux de croissance annuel 13% dans notre pays)³, fait des émules. Cela se traduit par un nombre impressionnant d'entreprises (multinationales, PME, GIE, etc.) qui engendre une compétitivité accrue dans le secteur.

Cet environnement exige des entreprises œuvrant dans le secteur, une prise en compte plus accrue de leur mode de gestion par la mise en place des systèmes efficaces et efficients (système de management de la qualité).

Il en résulte pour une entreprise de bâtiments et travaux publics (BTP) comme la GEAUR œuvrant dans l'adduction d'eau potable et l'assainissement une nécessité de compétitivité et de réactivité. Il devient essentiel de faire des prévisions de commandes, de maîtriser l'activité de construction, les soumissions par appel d'offres, les devis, l'ordonnancement et de fixer les échéances.

Dans le domaine de BTP, le besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur assez important. Il permet en effet à l'entreprise de fonctionner en attendant les recettes provenant de l'activité soient encaissées. Les sommes engagées sont tellement colossales et le cycle de d'encaissement tellement long que les PME évoluant dans ce secteur d'activité en général et la GEAUR en particulier subissent des problèmes de trésorerie, voire de pérennité.

Les Managers de la GEAUR ont besoin d'outils, d'instruments de mesure leur permettant d'atteindre leurs objectifs et aussi d'entreprendre des actions correctrices. En effet le pilotage des activités constitue un enjeu pour les services, les structures et même pour la direction. Améliorer ses résultats est le souci de toute organisation.

La récurrence d'un outil pertinent approprié, de pilotage et de contrôle des performances qui permet dans un contexte de mutations environnementales de réagir et d'anticiper.

² <http://www.gouv.sn/ministeres/primature/dpg2003.html>

³ http://www.lesoleil.sn/article.php3?id_article=11699

Ce constat nous amène à la problématique suivante :

Comment construire un tableau de bord prospectif ? Quels sont les indicateurs à mettre en exergue dans le tableau de bord ? Le tableau de bord prospectif permet – il un meilleur pilotage de l'entreprise ?

De ces questions, découlent deux objectifs principaux :

Objectif 1 : mettre en évidence que le tableau de bord prospectif permet un meilleur pilotage et suivi de l'entreprise.

Objectif 2 : montrer que plus le tableau de bord est détaillé et précis plus le pilotage est aisé.

III - OBJECTIFS DE L'ETUDE

Objectif général

L'objectif général de cette étude est de concevoir pour les dirigeants de la GEAUR un tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont de :

- analyser la stratégie et le système d'information de la GEAUR
- identifier les besoins et les attentes du DG
- déterminer les FCS, les indicateurs et les cibles correspondantes
- formaliser le tableau de bord prospectif

IV - INTERÊTS DE L'ETUDE

De nombreuses PME n'ont pas d'outil de pilotage de leur entreprise, alors que la prise de décision en environnement perturbé s'avère cruciale voire vitale. Ne dit-on pas « il n'y a pas de vent favorable à celui qui sait où il va » citation de Sénèque.

De nouveaux instruments et une nouvelle vision s'impose dans ce contexte changeant. Le management de la performance ne peut plus s'exprimer comme auparavant.

Ce changement nécessite la création d'un nouveau système de mesure et de pilotage conforme, adéquat à la prise de décision. Ainsi le tableau de bord prospectif se présente comme un outil de management approprié en réponse à cette mutation.

Il convient de noter cependant que cet outil présente plusieurs centres d'intérêt.

Pour l'organisation

Le responsable a besoin de repères : le tableau de bord prospectif peut être pour lui ce qu'une boussole est pour un navigateur. En effet le tableau de bord est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions, pour :

- **Piloter** : le TB est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite (un service, une direction...). Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- **Animer** : la mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. A travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel.
- **Organiser** : par son effet miroir, le TB est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

Pour le CESAG

Les résultats de cette étude seront intéressants pour le CESAG dans la mesure où celle-ci prône l'excellence et la recherche. Ces travaux peuvent servir de modèles pour les recherches futures, voire améliorées ou critiquées.

Pour nous même

En fin elle constitue pour nous l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG. Ce mémoire nous permettra de comprendre la réalité du terrain et nous préparera au métier de contrôleur de gestion.

V - DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche utilisée pour la mise en œuvre de cette présente étude est articulée autour des étapes suivantes :

- une recherche documentaire au niveau de la bibliothèque du CESAG, de l'Internet et des notes de cours ;
- l'élaboration d'un guide d'entretien pour la collecte de l'information ;
- des entretiens avec les chefs de services et de structures ;
- une analyse des données collectées.

VI - PLAN DE L'ETUDE :

Outre l'introduction générale et la conclusion, notre étude se présente en deux parties composées de quatre (4) chapitres :

- la première partie traitera de la pertinence Tableau de bord prospectif en deux chapitres ;
- la seconde partie, en deux chapitres, fait état du cadre de l'étude et de la conception du tableau de bord prospectif.

PREMIERE PARTIE : la pertinence du tableau de bord prospectif

Introduction 1re partie

Le manager performant doit être en mesure de piloter de plus en plus son activité. Ce pilotage de la performance repose pour une large part sur la bonne utilisation et compréhension des outils de gestion à sa disposition (créés ou à créer afin de répondre aux besoins spécifiques)

Le contrôle de gestion est ainsi au service de l'amélioration des performances de l'entreprise. En effet selon Giraud et al (2002) : « le contrôle de gestion est une démarche permettant à une organisation de clarifier ses objectifs de performance et d'en piloter la réalisation progressive, en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités qui la composent ».

L'environnement se caractérisant par un phénomène de complexité, le contrôle de gestion s'engage dans la rupture des méthodes de gestion traditionnelles au profit d'une approche globale. En effet les insuffisances des outils de contrôle classiques ont fait émerger un besoin d'outil de contrôle de gestion plus pertinent pour les entreprises en général et pour les manager en particulier.

Parmi ces outils récents notons l'existence du tableau de bord prospectif.

Dans cette première partie consacrée à la pertinence du tableau de bord prospectif, l'étude se fera en deux chapitres. Le premier traitera des généralités sur les tableaux de bord, le second chapitre sur le tableau de bord prospectif.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD

La tâche essentielle du contrôleur de gestion consiste à aider les responsables d'entreprises à atteindre leurs objectifs tout en s'assurant que les ressources sont utilisées de façon efficace et efficiente.

Pour répondre à cette principale mission de conseil, le contrôleur de gestion utilise un certain nombre d'outils dont le tableau de bord de gestion. Cet outil fournit rapidement et fréquemment les informations essentielles pour conduire l'action et contrôler la gestion. Cela consiste à maintenir l'activité de l'entreprise dans la ligne préalablement définie.

Le tableau de bord est donc une grille où apparaissent les écarts sur les prévisions et l'on peut pointer les défaillances de certains organes de l'entreprise. Il reste ensuite à y remédier ou à modifier le programme en fonction de contraintes nouvellement apparues.

Section 1 – Présentation générale du tableau de bord de gestion

1. Définitions

1.1 Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui l'influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »⁴.

Le tableau de bord fournit au responsable toutes les informations nécessaires pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et prendre des décisions adéquates.

Le caractère synthétique des informations est essentiel afin de mettre en valeurs celle qui nécessite une attention particulière de la part du pilote.

⇒ Ainsi ce tableau de bord constitue un outil traditionnel de pilotage et de contrôle des performances à court terme.

1.2 Selon BESCOS & al (1997 : 343), il est délicat de donner une définition des tableaux de bord de gestion. La notion est utilisée dans un sens trop large. Aussi, pour s'entendre sur une définition ; convient-il de présenter les caractéristiques que nous attachons à cette notion :

« Premièrement l'appellation tableau de bord de gestion renvoie à des documents présentant une information dynamique cela signifie que l'information présentée doit mettre en perspective les résultats obtenus par rapport à des références que ce soient des objectifs prévus ou des résultats passés obtenus par centre de responsabilité ou par d'autres entités comparables. Le tableau de bord de gestion permet à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion. Il indique si les opérations d'une période donnée (le mois par exemple) ont été performantes par rapport aux objectifs qui avaient été retenus ;

⁴ Définition Henri bouquin (2001) Le contrôle de gestion 5^e édition mise à jour P 397-398

deuxièmement le tableau de bord de gestion ne doit pas être assimilé au système d'information opérationnel. Ce dernier a pour caractéristique de diffuser tout un ensemble d'informations nécessaires au fonctionnement des opérations (productions, ventes, recouvrement, trésorerie, etc. En effet la réalisation de ces opérations nécessite un échange permanent et exhaustif d'informations en grande partie latérales, c'est-à-dire échangées directement entre les centres d'activité.

L'organisation de la circulation de ces informations concerne le système d'information de la gestion opérationnelle et non celui du pilotage de l'entreprise et des centres de responsabilité. Par définition, ce dernier système sélectionne les informations suivies et diffusées

troisièmement le tableau de bord de gestion ne produit pas une information exhaustive sur la marche du centre responsabilité.)».

⇒ Ce tableau de bord permet un centrage sur le suivi des points clés de la gestion qui sont exprimés dans le plan et le budget.

Section 2 : Caractéristiques du tableau de bord (fonctions et avantages)

Le tableau de bord permet de façon régulière et même constante, de mesurer, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objectives sur la performance.

1- fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte

Le TB permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de TB va au moins permettre de recevoir le message le plus rapidement possible et de localiser la zone à problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas. Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait le TB constitue avant tout, par son approche éclair un avertisseur, un détecteur rapide de problème, d'écarts, de variation ou de tendances entre le prévu, le réalisé et le vécu.

Ainsi, libéré de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et réagir plus vite et au bon endroit.

2- fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

Le TB peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion. Le TB par sa capacité de ventilation peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou de lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation.

De plus la capacité du TB de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts des tendances et des exceptions. Le TB, en plus d'attirer l'attention sur les

écarts significatifs, les présente visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

3- fonction de reportage et de reddition de compte

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion pour la reddition des comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs avec la possibilité de les mettre en contexte avec des conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

De plus un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

4- fonction de communication et de motivation

La capacité du TB d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'informations entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue de performance.

Cela clarifie les relations en donnant une image plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition des comptes parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus en contrôle surtout s'ils contribuent à la formulation des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non atteinte d'objectifs se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus le TB motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation de rendement en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 3 : Les faiblesses du tableau de bord de gestion

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performances de nature généralement financières. Le bénéfice net, le bénéfice par actions et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent Kaplan et Norton (1996) avancent que ces types d'indicateurs ne suffisent plus pour permettre le véritable pilotage d'une entreprise et à saisir toutes les facettes de la performance.

Les entreprises elles mêmes reconnaissent qu'il fallait adapter les systèmes de mesure de la performance. Comme le souligne Chow & al. (1997) une étude récente avait révélé que 80% des grandes entreprises Américaines voulaient changer leur système de mesure de la performance.

« C'est aussi le cas de nombreux chefs d'entreprise qui estiment qu'un tel document ne constitue pas un document de pilotage, dans la mesure où les informations transmises sont des informations trop anciennes, rendant compte de décisions qui ont été prises il y a déjà longtemps » confère les écrits de Lebas (1996 : 74-99).

Ainsi le développement, l'implantation et l'évaluation de mesure de la performance innovatrice est un grand défi auxquels doivent faire face les entreprises.

Selon ces auteurs la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer l'efficacité. En particulier les objectifs et stratégies de l'entreprise devraient être pris en compte au moment de la conception.

En outre les faiblesses des tableaux de bord traditionnels sont résumés par Ravignon & al (2001 :170) lorsqu'ils affirment que : « le tableau de bord de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) s'apparente souvent à celui d'une voiture. Ce dernier est utile pour connaître l'état de la voiture, mais il est insuffisant pour choisir le meilleur itinéraire, savoir si la route est bloquée par un bouchon ou un accident, indiquer combien de kilomètres restent encore à parcourir ou bien combien de temps sera nécessaire pour atteindre une ville ?.... ».

Ces auteurs indiquent que la perception traditionnelle du tableau de bord présente de nombreuses faiblesses principalement liées aux priorités accordées aux données financières limite considérablement la capacité de vision des gestionnaires. En effet, le tableau de bord ne donne aucune indication sur la façon dont les résultats sont obtenus. Les informations relatives aux variables clés de succès qui sont décisives ne sont pas prises en compte. De même les indicateurs servant à l'évaluation des stratégies, pour la mise en œuvre de l'activité à court, moyen et long terme ne sont pas intégrés.

Le système traditionnel de gestion de l'information par le tableau de bord tend à réduire les points de synergie au profit d'actions individuelles. Par ailleurs, les utilisateurs ont tendances à ne se concentrer que sur les chiffres significatifs pour leurs évaluations, se souciant peu de la façon dont ces résultats chiffrés sont trouvés. Ce type de tableau de bord ne reflète pas la réalité et ne permet pas une comparaison avec les entreprises aux pratiques modernes.

Ces résultats corroborent l'étude de Breid sur les limites de la comptabilité traditionnelle⁵ Selon cet auteur l'étendue, la qualité et la pertinence de la comptabilité traditionnelle sont limitées par trois axes : L'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance et la dimension comportementale.

Cela résulte premièrement du fait que les mesures financières de la comptabilité traditionnelle ne décrivent que l'histoire récente et les aspects tangibles d'une entreprise.

La qualité du management, les potentiels de développements futurs (à titre d'exemple, les succès attendus de projets en cours) et les menaces qui planent sur l'entreprise ne sont pas couverts par le compte rendu annuel et encore moins par le rapport trimestriel à l'américaine. De manière générale, les investissements permettant un accroissement futur de la valeur ajoutée diminueront le bénéfice à court terme.

En résumé, l'horizon temporel de la comptabilité traditionnelle est restreint en raison de sa focalisation sur le passé financier d'une entreprise.

⁵ Breid (1994) cité par Lohri (2000)

Deuxièmement, la capacité d'une entreprise à créer et maintenir des avantages concurrentiels est largement déterminée par la gestion adéquate de ces actifs intangibles que sont :

- le savoir et les connaissances de ses collaborateurs ;
- l'orientation processus et le découplage des fonctions intra entreprise ;
- les modes de coopération avec les fournisseurs et les clients ;
- le paramétrage de l'offre selon la segmentation du marché et des clients ;
- la gestion des effets de la mondialisation et des opportunités offertes par les technologies de l'information
- l'accélération du cycle de vie des produits et la capacité d'innovation.

Or, la comptabilité traditionnelle n'offre aucun moyen de mesure et aucun moyen de communication pour ces indicateurs primordiaux pour le succès, voire la survie d'une entreprise. Le manque de cette information affecte aussi bien les aspects interne de l'entreprise - la gestion des actifs se fait de manière aléatoire et non optimisée - qu'externe - les parties prenantes ne sont informées que de façon insuffisante sur l'état et l'évolution probable d'une entreprise ce qui peut engendrer une perte de confiance ou pire encore, la rupture définitive des relations.

En résumé, la comptabilité traditionnelle ne couvre que les actifs compris dans les flux financiers du passé récent. Par contre, elle n'exprime pas l'état et l'évolution des facteurs contribuant au succès futur d'une entreprise.

Troisième facteur lacunaire dans les indicateurs traditionnels, la dimension comportementale. Cette dernière n'est pas prise en compte. Souvent, les résultats des exercices précédents sont extrapolés pour déterminer les objectifs financiers des périodes à venir en faisant aussi bien fi des prés requis externes qu'internes à leur réalisation. Parmi les prés requis internes, évoquons la cohérence des objectifs financiers avec la stratégie d'entreprise, sa communication en interne et les moyens et initiatives nécessaires à la réorientation du comportement des collaborateurs clés en vue de sa mise en œuvre. S'il est vrai que la définition d'ambitieux objectifs financiers peut avoir un effet stimulant sur la motivation des collaborateurs, il est néanmoins permis de stipuler que l'absence d'une stratégie claire et pertinente et un manque d'adhésion de la part des collaborateurs compromettra gravement leur réalisation.

Ainsi, la dimension comportementale de la comptabilité traditionnelle n'est pas suffisamment évoluée pour permettre la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise.

Les systèmes de mesure de performance visent à surmonter ces limites liées à une comptabilité traditionnelle.

CHAPITRE II : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Au chapitre 1, nous avons parlé du tableau de bord de gestion et de ses insuffisances. Cela nous a servi d'approche pour marquer l'évolution de cet outil en tableau de bord prospectif. Le choix du TBP n'est pas fortuit.

Il existe des recherches empiriques sur le contenu des indicateurs de performance ou des systèmes de contrôle et de suivi de la performance, les écrits théoriques abondent cependant. Nous allons utiliser comme fondement le modèle de tableau de bord prospectif (TBP) présenté par Kaplan et Norton.

Essentiellement ces auteurs présentent le TBP comme un outil servant à formuler la stratégie, la communiquer, à fixer les objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Il s'agit d'un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler les activités. Le TBP cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financières.

Section 1 : Pourquoi le TBP ?

Le tableau de bord prospectif 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.

Le TBP a pour principales finalités :

- de communiquer la stratégie ;
- de focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- de décider d'actions globales à entreprendre.

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrées sur le suivi des résultats financiers. Dans le TBP, les indicateurs financiers sont maintenus mais ils ne sont plus seuls. Il importe, en effet, de doter également le dirigeant d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme (apprentissage).

Le tableau ci-dessous note l'évolution des systèmes de mesures.

Tableau 1 : les systèmes de mesure stratégique

Système de mesures traditionnel	Système de mesures stratégique
Tourné vers les finances (focalisation vers le passé)	Tourné simultanément vers les finances, les clients, les processus et les compétences (focalisation sur l'avenir)
Non lié à la stratégie	Directement lié à la stratégie
Tourné vers l'optimisation des coûts	Tourné vers l'amélioration des performances
Segmenté par îlots de performance (coût, qualité, délai)	Globalisé pour la mesure des performances simultanées (qualité, coûts, délai)
Orienté apprentissage individuel	Orienté apprentissage collectif

Source : IRIBARNE (2003)

En se démarquant des seuls indicateurs financiers qui sont à l'origine ces faiblesses, les nouveaux outils ont pour mission d'appréhender la performance à plus long terme et de capter la performance dans ses multiples dimensions. Pour cela plusieurs impératifs lui sont assignés.

1.1 La réactivité

En effet l'une des principales critiques à l'encontre de l'outil traditionnel est sa lenteur et son manque de réactivité qui s'ensuit pour des décisions correctives. Ainsi, la première qualité requise d'un outil de pilotage est sa capacité à alerter rapidement le manager sur les dérives par rapport à l'objectif. Cette mission n'est pas neutre, dans la mesure où certains types d'informations, qui requièrent des délais de production plus importants compte tenu de leur degré d'élaboration, s'avéreront de ce fait moins adaptées à cette exigence de réactivité. Par ailleurs, la réactivité est une notion relative. Elle consiste à délivrer des informations au manager dans un délai compatible avec l'horizon de ses décisions. Or, les outils de pilotage traditionnels délivrent le plus souvent une information sur une fréquence mensuelle, car leur contenu financier est basé sur le rythme de production des informations comptables, d'où leur faible adéquation par rapport à certains types de décisions managériales. L'horizon des décisions s'est considérablement raccourci, ceci est dû à l'environnement. Plus l'incertitude et la pression concurrentielle sont fortes, plus les enjeux d'une réaction rapide sont importants.

1.2 La sélectivité

« Trop d'informations tue l'information ». Cette maxime s'inscrit en corollaire du point précédent : elle rappelle que lorsque le temps est court, il est difficile de décider en présence d'informations trop nombreuses, car la phase d'analyse qui précède la décision se trouve raccourcie. Il devient alors important que l'information que dispose le manager soit préparée, ciblée, limitée à l'essentiel. Un outil de pilotage opérationnel se distingue d'un système d'information exhaustif, il se caractérisera par un degré de structuration des informations plus fort, par un degré de synthèse également plus important.

1.3 Lisibilité

Dans cette logique qui consiste à faciliter la prise de décision, les outils de pilotage doivent non seulement alerter le manager des dérives éventuelles, mais également orienter la nature des décisions correctives. Les nouveaux outils de pilotage ont de ce fait pour objectif d'améliorer la lisibilité des résultats et de permettre au manager de mieux orienter ses actions correctives. Pour cela ils vont s'appuyer sur des indicateurs opérationnels, qui correspondent à des leviers d'action pour les managers.

Le premier niveau de leviers d'action n'est autre que la stratégie : celle-ci consiste à définir une conquête des marchés cohérente avec les objectifs de la performance visés. A un second niveau il s'agira de comprendre les variables d'action sur lesquels les managers doivent agir pour mettre effectivement en œuvre cette stratégie.

Les indicateurs opérationnels ont non seulement l'avantage d'être plus lisible, mais de pouvoir être produit plus rapidement, car ils captent la performance plus en amont que les indicateurs financiers. Alors que ces derniers informent que sur le résultat produit, les indicateurs opérationnels mettent en évidence les déterminants de ces résultats.

Imaginons par exemple qu'une entreprise enregistre une baisse de qualité de sa production entraînant une diminution des ventes. Un indicateur du chiffre d'affaire va alerter le manager, mais ne l'oriente en aucun cas sur la cause de cette baisse ; en revanche un indicateur du type « nombre de rebuts en production » va faire apparaître le problème plus tôt, et renseigner le manager sur l'origine de la baisse des ventes.

Section 2 : LES ENJEUX DU TBP

2.1 Le TB instrument de pilotage

Demeestere & al (1997) pense que le pilotage « vise à trouver les voies et les moyens d'un apprentissage collectif pour mieux déployer la stratégie à partir d'une meilleure maîtrise des activités ». Il s'agit pour une organisation, d'œuvrer à la conduite des activités vers des objectifs définis, en s'appuyant sur les facteurs clés de succès. Le tableau de bord, instrument de pilotage, servira comme outil de conduite de l'organisation vers sa destination. Il permettra à ses utilisateurs d'observer et d'agir en temps réel, sur les indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, des plans d'action et des résultats. Le tableau de bord devient un instrument d'opérationnalisation de la stratégie de l'organisation.

2.2 Tableau de bord prospectif

Elaboré par d'éminents professeurs en gestion des organisations, le TBP tient sa spécificité de son caractère équilibré, d'où son appellation de tableau de bord équilibré. En effet, les indicateurs suivis à travers ce tableau de bord, concernent aussi bien les résultats présents que les variables d'action décisives en vue de résultats futurs. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Il favorise le management à court, moyen et long terme, grâce aux indicateurs d'anticipation. Pour Kaplan & Norton (1998 : 31) « le TBP constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus interne et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets ».

Le TBP n'est pas seulement un nouveau système de mesure. Il peut aussi constituer l'ossature des processus de management. En effet, les entreprises peuvent en bâtir un qui réponde à des objectifs relativement limités : clarifier la vision, obtenir le consensus du personnel sur la stratégie, pour la communiquer à toute l'entreprise. Mieux les entreprises connaîtront le TBP, mieux elles pourront l'utiliser pour :

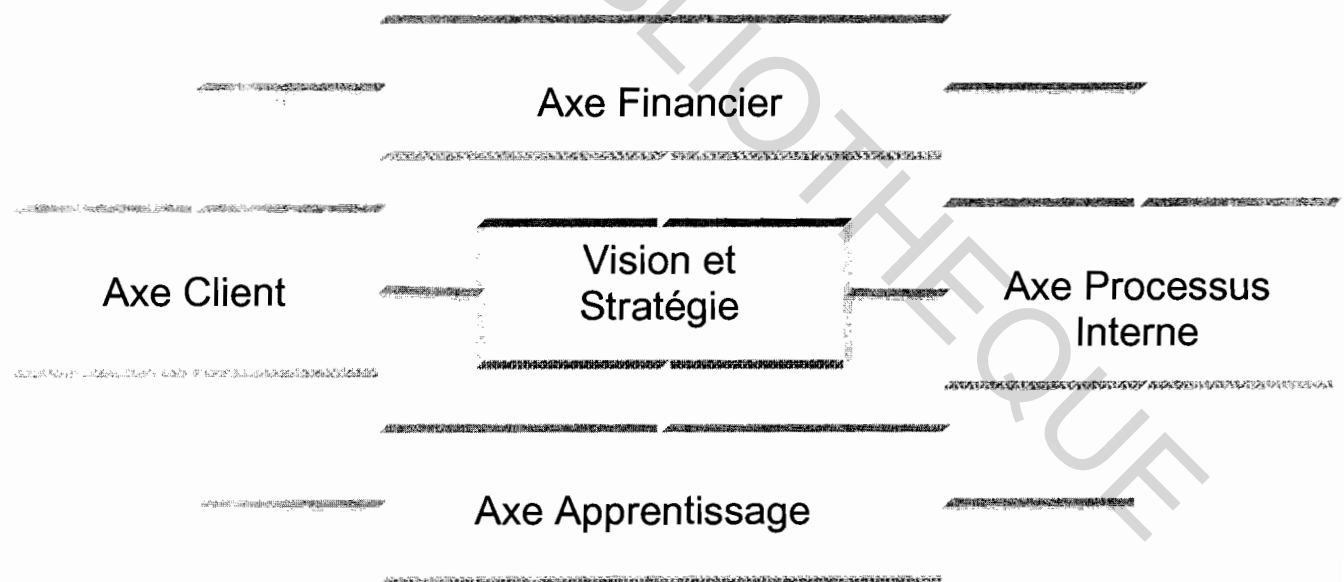
- ❖ clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;

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

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

Il est toutefois reproché à ce modèle, de laisser supposer que la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont deux phases indépendantes, de ne pas faire l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une organisation. Ces critiques seront à l'origine de réflexions nouvelles dont celle sur le tableau de bord du capital intellectuel.

La figure 1 ci-dessous donne une illustration de la conception du TBP



Source : Kaplan & Norton (1998)

Le modèle ci-dessus permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance que pourrait avoir une entreprise en quatre grands axes. Ces axes constituent l'essentiel des dimensions sur lesquels il faut travailler pour réaliser une performance exceptionnelle du point de vue des clients et des actionnaires. Les dimensions construites sur la base de la vision

et de la stratégie de l'entreprise ne sont pas indépendantes les unes des autres. Par exemple, un processus permettant de répondre aux commandes des clients rapidement pourrait avoir des effets sur la satisfaction de ces derniers qui à son tour permettra de les fidéliser. Cela devrait se traduire sur la performance financière de l'entreprise.

Ainsi, construire des indicateurs de performance sur chacun des éléments des dimensions apprentissage, processus, clients et résultats financiers, fondé sur la stratégie de l'entreprise devrait permettre à celle-ci d'être guidée vers l'atteinte de la performance souhaitée.

2.3 TB instrument d'innovation

Le changement dans l'organisation se traduit par de nouvelles méthodes et perceptions du travail dans l'organisation. Cela doit favoriser de nouvelles pratiques de gestion pour la performance de la structure. Sur cette base, le tableau de bord comme instrument de changement dans l'organisation peut être envisagé de deux manières : le tableau de bord et le total quality management (TQM) dans l'organisation d'une part, et le tableau de bord et le système intégré de l'information dans l'organisation :

- ❖ contrairement au tableau de bord traditionnel, la vision de tableau de bord ne se limite plus à traiter les informations chiffrées sur les résultats financiers de la société. Elle prend en compte la satisfaction de toutes les parties prenantes, des clients aux bénéficiaires, des salariés, des financiers ou bailleurs et enfin de la société dans son ensemble avec son environnement. Il s'agit d'un management de performance globale.

Ainsi, Fernandez (2000 : 238) disait « chaque groupe de décideur d'une unité du processus aura intérêt à intégrer sur son tableau de bord une information exprimant la performance globale du processus. Cette information pourra être un indicateur, ou intégré comme facteur modérateur à un indicateur de performance locale, au choix du groupe décideur. Au delà du rôle informatif, quel que soit l'objectif visé, l'intégration de la performance globale contribuera à faciliter le changement de comportement indispensable pour le décloisonnement de l'entreprise ».

- ❖ le tableau de bord se présente comme un instrument de partage et de communication de l'information. Il s'agit d'information synthétique et synoptique, ce qui suppose un traitement préalable d'un volume important d'informations. Le souci de la performance recommande le recours aux nouvelles technologies de l'information et de

la communication. Grâce à des logiciels adaptés, le système de traitement et de partage de l'information est intégré ; ce qui rend l'information précise pertinente et disponible en temps réel pour tous les niveaux de responsabilité. Les méthodes de travail et perception des tâches et responsabilité changent. Le travail est de moins en moins manuel du fait de la mise en place de système informatique. L'information est partagée à une échelle plus importante de l'organisation.

Pour Kaplan & Norton (2001 : 350) « il est possible de faire descendre en cascade les tableaux de bord vers les fonctions, les départements, les équipes et les individus sans l'aide de la technologie, mais avec un système informatisé permet de relier les tableaux de bord et les organisations de façon à ce que les synergies se produisent ».

Section 3 : méthodes de construction d'un TBP

Nous développerons dans cette section les différentes phases du processus de conception jusqu'à la mise en place de l'outil. Ce processus est défini en cinq étapes qui peuvent être regroupés en trois phases d'après Voyer (2002 : 151) à savoir :

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

De la même manière, les travaux de Kaplan & Norton (2001) introduisent le balanced scorecard, ont montré que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. Les organisations qui ont adopté le TBP avec succès suivent toutes, dans un ordre différent, cinq principes dans leur stratégie :

- traduire la stratégie en termes opérationnels ;
- mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- transformer la stratégie en un processus continu ;
- mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Selon Vilain (2003 : 32), la mise en place d'un TBP se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs, puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

La comparaison de l'approche française et de l'approche américaine du TBP permet de constater que leur finalité est identique. Il s'agit de mettre au point un certain nombre d'indicateurs afin de piloter le déploiement des choix stratégiques et de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'organisation. D'autre part, les deux approches se fondent sur l'idée que le pilotage d'une organisation ne repose plus sur les seuls indicateurs financiers, mais désormais le système de pilotage doit prendre en compte des indicateurs relevant des différents axes stratégiques (relation client, qualité, excellence opérationnelle...).

Cependant il existe des différences entre les deux approches bien qu'ayant la même finalité. L'approche française du TBP s'appuie sur une analyse des responsabilités. Elle organise le

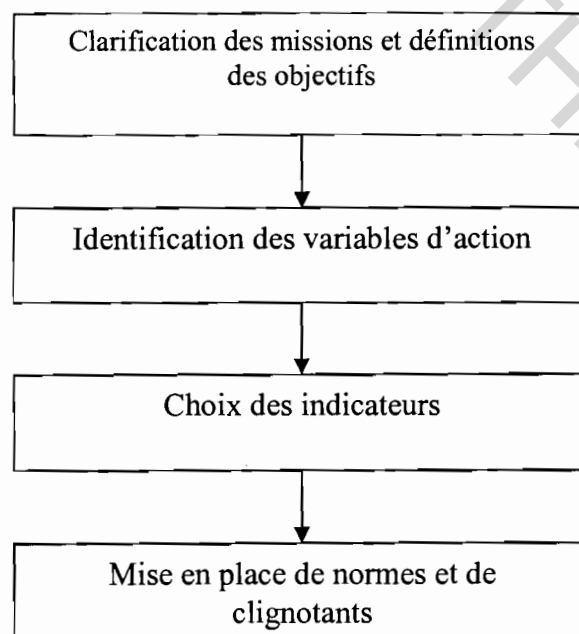
déploiement des objectifs stratégiques aux différents niveaux de la hiérarchie grâce aux grilles objectifs – variables d'action – responsabilités. Cette démarche permet de fournir un certain nombre de tableaux de bord qui sont reliés les uns aux autres et connectés aux objectifs globaux de l'organisation.

L'approche américaine du TBP ne permet pas de mettre en place aussi facilement des indicateurs selon la ligne hiérarchique. Néanmoins la démarche du balanced scorecard oblige le responsable qui l'utilise à passer en revue les quatre perspectives. Cette approche aide davantage à promouvoir la vision multidimensionnelle de la performance.

3.1 LA METHODE OVAR

Afin de définir le tableau de bord d'un centre de responsabilité, il convient de commencer par clarifier les missions et les objectifs de l'entité en question. L'étape suivante consiste alors à identifier les variables d'action, encore appelées facteurs clés de gestion, c'est-à-dire les variables essentielles dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs. La réflexion sur l'articulation entre les concepts d'objectifs et de variable d'action a été particulièrement formalisée en France sous le nom de démarche OVAR.

Tableau 2 : les étapes de construction d'un tableau de bord



Source : Lönig (1998)

Le schéma ci-dessus synthétise les différentes étapes à suivre lors de la construction du tableau de bord.

La clarification des objectifs et des variables d'action ayant été effectuée, il est possible de choisir les indicateurs les plus pertinents pour rendre compte de l'évolution de ces variables clés. La dernière étape s'attachera à élaborer un jeu de références pour chaque indicateur afin de faire du tableau de bord ainsi construit un instrument d'aide de pilotage.

3.1.1 Clarification de la mission et définition des objectifs

L'attribution des responsabilités ne fait pas toujours l'objet d'une formalisation claire. Dès lors, la première étape d'un tableau de bord consiste à établir un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager.

3.1.1.1 La mission

Définir la mission d'un service suppose de répondre à plusieurs questions essentielles ainsi que l'illustre le schéma ci-dessous :

- Que fait le service ?
- Pour qui travailles t-il ?
- pourquoi travailles t-il ?

La définition de la mission

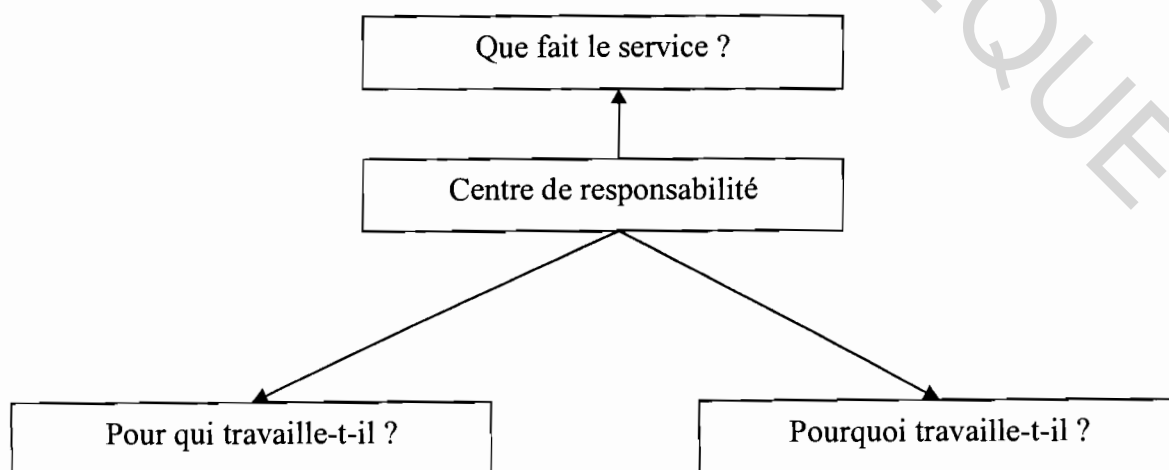


Figure 2 : la définition de la mission

Exemple :

Google™

- ◆ Google a pour mission d'organiser à l'échelle mondiale des informations dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous ;
- ◆ Bien que la société soit reconnue comme la numéro1 dans le secteur de technologies de recherche, son objectif est de fournir un niveau de service encore supérieur à tous ceux qui recherchent de l'information, qu'ils soient à leur bureau.....
- ◆ Le terme « googol » désigne le chiffre 1 suivi de 100 zéros (ou 10 à la puissance 100).
- ◆ Google a choisi ce terme pour symboliser sa mission : organiser l'immense volume d'information disponible sur le web⁶

3.1.1.2 Les objectifs

Les objectifs d'une entité constituent des domaines de résultat dans lesquels de bonnes performances sont attendues.

La clarification des objectifs passe par les réponses apportées aux deux questions suivantes :

- 1) Quels sont les points essentiels sur lesquels le manager est évalué ?
Qu'attend t-on de ce responsable ?
- 2) En quoi les décisions et les actions du manager donné contribuent-elles à l'atteinte d'objectifs organisationnels plus globaux ?

3.1.2 Identification des variables d'action

Il s'agit de la phase la plus délicate dans la démarche de construction d'un TB. En particulier des risques de confusions entre objectifs et variables d'action ne peuvent être négligés.

Le but est de définir les variables d'action essentielles que le centre doit suivre de très près car leur évolution conditionne l'atteinte des objectifs.

⁶ <http://www.google.fr/intl/fr/corparate/>

Ces variables constituent des déterminants essentiels de la réussite (ou de l'échec) des objectifs attribués à une entité.

- La démarche à suivre :

La recherche de ces paramètres suppose d'adopter une démarche pragmatique et de s'appuyer sur l'expérience du dirigeant et des principaux responsables concernés. Le nombre des variables identifiées doit être relativement faible puisque la finalité poursuivie est de focaliser l'attention et l'action du responsable sur les quelques causes qui produisent l'effet le plus important, de manière à optimiser les résultats obtenus (application de la loi de Pareto suivant laquelle 20% des causes produisent 80% du résultat)

- La mise au point de plans d'actions :

La maîtrise de chacune de ces variables d'action passe par la définition d'un ou de plusieurs plans d'action. Ceux-ci sont constitués d'une liste d'actions concrètes et détaillées, accompagnées d'un calendrier et pour lesquelles un ensemble de moyens humains, matériels et financiers a été alloué.

3.1.3 Choix des indicateurs et des références

La réflexion sur les objectifs et les variables d'action structure en amont le choix des indicateurs. C'est elle qui va permettre, en particulier, de réduire le nombre d'indicateurs sans prendre de risque important. En effet, elle permet de mieux cibler les informations importantes pour une entité donnée. Les indicateurs qui sont incorporés dans le tableau de bord s'efforcent de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et du niveau de maîtrise des variables d'action.

3.1.3.1 la sélection des indicateurs

Le rôle d'un indicateur est de permettre de suivre l'atteinte d'un résultat ou d'un plan d'action. Pour une même variable d'action plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. Il convient alors de résister à une tentation bien compréhensible : celle de multiplier les indicateurs afin de bien cerner les phénomènes majeurs. L'intérêt de l'outil « tableau de bord » est de s'appuyer sur une sélection préalable des informations, ce qui favorise une plus grande réactivité et une meilleure lisibilité.

Par conséquent, la mise au point des indicateurs de suivi suppose de disposer de critères de choix et de tenir compte d'un certain nombre de contraintes :

- la fidélité : un bon indicateur doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé. Une variation de 15 % du phénomène doit être représentée par une variation de même amplitude de l'indicateur ;
- la clarté et le lien avec l'action : les indicateurs doivent être compris par les utilisateurs. En premier lieu, ceci suppose qu'ils soient simples pour éviter qu'ils soient rejetés ou jugés peu compréhensibles, qu'ils soient difficiles d'interprétation. C'est pourquoi, il est souhaitable d'impliquer les responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de leur tableau de bord ;
- un nombre réduit : les travaux sur les processus cognitifs ont montré qu'un individu ne peut se concentrer simultanément que sur un nombre limité de signaux. On recommande généralement un nombre d'indicateurs inférieur à la dizaine ;
- non manipulable : l'indicateur ne doit pas pouvoir être facilement biaisé ou manipulé. Par exemple, la valeur des commandes enregistrées peut être un indicateur contestable si des annulations ultérieures sont susceptibles d'intervenir ;
- la prédictivité : le souci de la réactivité est au cœur du processus d'élaboration des TB. C'est l'une des raisons pour lesquelles les indicateurs physiques sont fréquemment incorporés dans le TB. En effet, les indicateurs physiques présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que les résultats financiers. Ces derniers ne sont que la conséquence des plans d'action retenus.

La réactivité suppose aussi un travail sur le système d'information afin que les délais de parution soient les plus courts possibles.

L'indicateur prédictif a l'avantage d'alerter le décideur sur l'émergence d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester ;

- des indicateurs évolutifs : encore une fois il n'existe pas de recette miracle pour trouver les meilleurs indicateurs. De plus les indicateurs à intégrer dans le TB peuvent varier au cours du temps. Nous avons vu qu'à chacune des variables d'action, pouvaient être associés ou plusieurs plans d'action. Afin de piloter l'avancement d'un plan d'action donné, des indicateurs pourront être mis en place. Ils disparaîtront du TB dès que le plan d'action correspondant aura été correctement mené à terme.

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

3.1.3.2 les différents types d'indicateurs

La littérature de gestion propose des typologies d'indicateurs. Ces typologies contribuent à clarifier les idées. Cependant, en aucun cas elles ne doivent se substituer à une démarche de réflexion fondée sur l'articulation « objectifs / variables d'action / indicateurs » et adaptée aux spécificités de l'entreprise et du service pour lesquels le TB est construit.

Les classifications proposées distinguent :

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

Les indicateurs de résultat

Ils mesurent l'atteinte (ou la non atteinte) des objectifs par le centre : niveau d'activité, qualité, coûts, marge dégagée, etc.

En comparant les valeurs prises par les indicateurs de résultat avec les objectifs, on peut évaluer l'efficacité du service. Les indicateurs de résultat peuvent mesurer le niveau d'atteinte des objectifs (par exemple *la part de marché obtenue*) ou bien encore le degré de maîtrise des variables d'action.

Les indicateurs de moyens

Certains indicateurs s'intéressent à la productivité et mettent en perspective les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils représentent fréquemment sous forme de ratios : moyens/unités produites ou vendus (ex *heures de main d'œuvre directe/ unités produites*).

La relation se présente sous la forme : unités produite (ou vendues)/ unité de moyen.

D'autres indicateurs permettent de suivre le niveau d'utilisation des moyens disponibles. La capacité d'assurer une situation satisfaisante des moyens installés (équipements, personnels) constitue, dans de nombreux secteurs d'activité, une condition essentielle pour être rentable. Ces moyens correspondent en effet à des charges fixes dont l'absorption représente dès lors une obligation incontournable.

Exemple : *heures de main d'œuvre passées sur contrat/ heures de présence*.

Les indicateurs d'avancement des plans d'action

Les TB peuvent également comporter des indicateurs destinés à piloter le déploiement des plans d'action.

Considérons le cas d'une société de service informatique pour laquelle la maîtrise de la qualité du service rendu au client constitue une variable clé pour atteindre un objectif de développement des ventes. Elle a décidé de mettre en place un plan d'amélioration de la qualité. Afin de suivre l'avancement de ce plan, les indicateurs présentés dans l'encadré suivant ont été retenus

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

Nombre de cercles de qualité en fonctionnement.

Nombres de propositions d'amélioration émises par le cercle de qualité

% de propositions émises par le cercle de qualité et acceptées par la hiérarchie

Les indicateurs d'environnement

Ils permettent au responsable d'un service de disposer d'informations clés sur son environnement afin d'orienter correctement son action. Ces indicateurs apporteront un éclairage sur les activités complémentaires. Ainsi, un responsable de production pourra juger très intéressante une information sur les nouvelles commandes obtenues par le service commercial.

Par ailleurs, certains indicateurs ayant trait à des facteurs externes peuvent être incorporés dans les TB.

Exemples : *cours d'une matière première, évolution du taux de base financier.*

3.1.4 La mise en place de normes et de clignotants

L'appellation « tableau de bord » s'applique à des documents présentant une information dynamique. L'information contenue dans un TB doit être parlante, c'est-à-dire qu'elle doit mettre en perspective les résultats obtenus par rapport à un système de références.

L'établissement de ces références est indispensable pour que les clignotants puissent s'allumer. Ces références sont constituées par des objectifs, des valeurs passées ou des normes externes.

Pour qu'un indicateur soit complètement décrit, on doit définir :

- son nom ou identifiant ;

- son objectif, la caractéristique qu'il mesure ;
- ses utilisateurs ;
- sa catégorie (indicateur de productivité, de qualité, de coût) ;
- les activités de l'entreprise ou les phases couvertes du projet ;
- sa formule de calcul et sa période ;
- les données de base à collecter ;
- son mode de présentation (courbe, histogramme, ...) ;
- le responsable de la collecte de données, de calcul et de la diffusion de l'indicateur ;
- éventuellement une interprétation de l'indicateur.

En regardant son TB, le responsable doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Les résultats de la période sont-ils satisfaisants compte tenu des objectifs fixés ? Sont-ils équivalents, meilleurs ou moins bons que ceux obtenus au cours d'une période antérieure ? Sont-ils meilleurs que ceux affichés par des unités comparables internes ou externes à l'entreprise ?

3.1.4.1 des comparaisons rapprochées de références

Les mesures effectuées font l'objet de comparaisons rapprochées avec des références. Ces dernières peuvent être de nature diverses. Plus précisément, il s'agira :

- d'une valeur cible ou limite fixée pour l'indicateur. Par exemple, le taux de rebuts ne doit pas excéder 0,5 %. Dès lors que ce chiffre est dépassé, un clignotant s'allume et le responsable sait qu'il doit consacrer une partie de son énergie à la résolution de ce problème.
- D'une donnée passée. Ainsi, le taux de rebut sera comparé à ceux enregistrés les mois antérieurs. Cette présentation permet de mettre en exergue et d'apprécier la tendance.
- D'une norme externe. On comparera le taux de rebut de l'usine n° 1 avec celui de l'usine n° 2 reconnue pour être performante dans le domaine.

Si, pour un indicateur donné, un objectif quantifié a été établi, plusieurs types de comparaisons sont envisageables :

- le taux d'atteinte de l'objectif mensuel (résultat du mois/ objectif du mois) ;

- le résultat cumulé depuis le début de l'année/ Objectif cumulé sur la même période ;
- le résultat cumulé depuis le début de l'année / Objectif annuel : ce ratio permet d'évaluer le taux de réalisation de l'objectif annuel.

Ces différents ratios permettent de mieux situer les performances par rapport à l'objectif.

3.1.4.2 le recours à des procédés visuels

La mise au point final d'un TB implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs sont présentés. Des procédés visuels – histogrammes, graphiques, codes couleurs – attirent l'attention et accélère l'analyse.

Ainsi suivant la valeur prise par l'indicateur, celui-ci pourra s'afficher en vert (situation normale : l'objectif sera atteint), en orange (attention : à surveiller) ou en rouge (valeur défavorable : une action corrective doit être déclenchée).

Les graphes en courbe offrent une représentation de l'indicateur dans le temps

En conclusion, la finalisation d'un tableau de bord exige un travail important relatif à la mise au point de clignotants et à la présentation des données. Celle-ci doit être la plus « parlante » possible afin que le TB alerte rapidement le chef d'entreprise ou le responsable d'un service en cas de dérapage.

3.2 L'APPROCHE « BALANCED SCORECARD »

Le « balanced scorecard » ou TBP est proche du TB type « OVAR » dans la mesure où ces deux méthodes revendiquent une nouvelle philosophie du pilotage dépassant les seuls indicateurs financiers pour mettre véritablement en ligne le contrôle de gestion avec la stratégie d'une part et l'opérationnel d'autre part.

Un bon système de pilotage, qu'il soit défini avec le TB ou le BSC, fera apparaître les axes stratégiques et sélectionnera les indicateurs les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes.

D'un autre côté les différences sont réelles : là où le tableau de bord laisse une place prépondérante à l'adaptation aux conditions particulières de l'entreprise (chaque manager doit définir lui-même, en fonction de son activité, sa propre grille objectifs/variables d'action), le BSC propose, au moins au départ, une grille de lecture plus générique et standardisée et prescrit quatre axes majeurs d'analyse.

L'objectif est, au travers de ces quatre perspectives, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

3.2.1 La perspective financière

L'axe financier représente les objectifs à long terme de l'entreprise. Kaplan & Norton proposent trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation de marché de l'entreprise (croissance, maintien, maturité / récolte), fournissent une gamme d'indicateurs

Tableau 3 : des axes stratégiques financiers

	Croissance diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/ Amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase de Croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits, Services et clients	CA par employé	Investissements (% des ventes) Recherche et développement (% des ventes)
Phase de maintien	Part des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gammes de produits	Coût de revient/ celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en %)	Ratios du fonds de roulement Retour sur capital engagé par catégorie d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
Phase de maturité/récolte	Rentabilités par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre marge

Source : « le tableau de bord prospectif », Kaplan & Norton, Editions d'organisation, 1998

Cette liste non exhaustive, doit être comprise comme l'identification des domaines d'indicateurs, susceptibles d'être adaptés au contexte particulier de l'entreprise.

3.2.2 La perspective clients

Concernant l'axe clients, Kaplan et Norton identifient cinq mesures génériques qui sont autant de domaines d'indicateurs :

- part de marché,
- conservation de la clientèle,
- acquisition de nouveaux clients,
- satisfaction des clients,
- rentabilités par segment.

Ces cinq domaines sont liés entre eux à nouveau par des relations de cause à effet : la satisfaction client permet tout à la fois de conserver les clients existants, d'assurer la rentabilité par segment et d'acquérir de nouveaux clients, le maintien des clients existants et le développement de nouveaux marchés conditionne la rentabilité.

3.2.3 La perspective processus

L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes, en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. Au travers de l'analyse des processus, c'est une vision transversale de l'organisation que l'on cherche à établir, ainsi que la mise en avant de deux processus souvent négligés de l'analyse comptable des performances, à savoir l'innovation et l'après-vente.

Concernant le processus d'innovation, une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. Se pose ensuite la question d'apprécier la performance de la recherche et développement, non seulement sur le plan opérationnel mais aussi quant à sa rentabilité.

Le processus d'après-vente peut avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client et peut être suivi à l'aide d'indicateurs de coût, de qualité, et de délai.

Pour le pilotage du processus de production, on retrouve les indicateurs classiques de qualité, coût et réactivité, auxquels on adjoint selon l'activité des indicateurs spécifiques sur la stratégie d'approvisionnement (critère de choix des fournisseurs, pilotage des opérations de réception et traitement des commandes), l'efficacité du cycle de production (ratio temps utile de transformation sur temps total de production) ou encore le coût des activités calculé selon l'approche ABC (Activity Based Costing)

3.2.4 La perspective organisation

Elle s'intéresse aux talents et capacités internes. Elle comprend des indicateurs qui traduisent la création de valeur pour les clients par l'innovation, par l'exploitation de compétences spécifiques, par l'accroissement de l'apprentissage organisationnel et par toutes autres actions A moyen et long terme permettant de développer les actifs intangibles de l'entreprise.

Des variables d'action et de résultat mesurant la capacité d'adaptation de l'entreprise telles que le temps de lancement de nouveaux produits ou le temps nécessaire pour le développement d'une gamme de produits font généralement partie de cette perspective. On y trouve des variables liées aux collaborateurs telles que le taux d'absentéisme et le nombre de journée de formation.

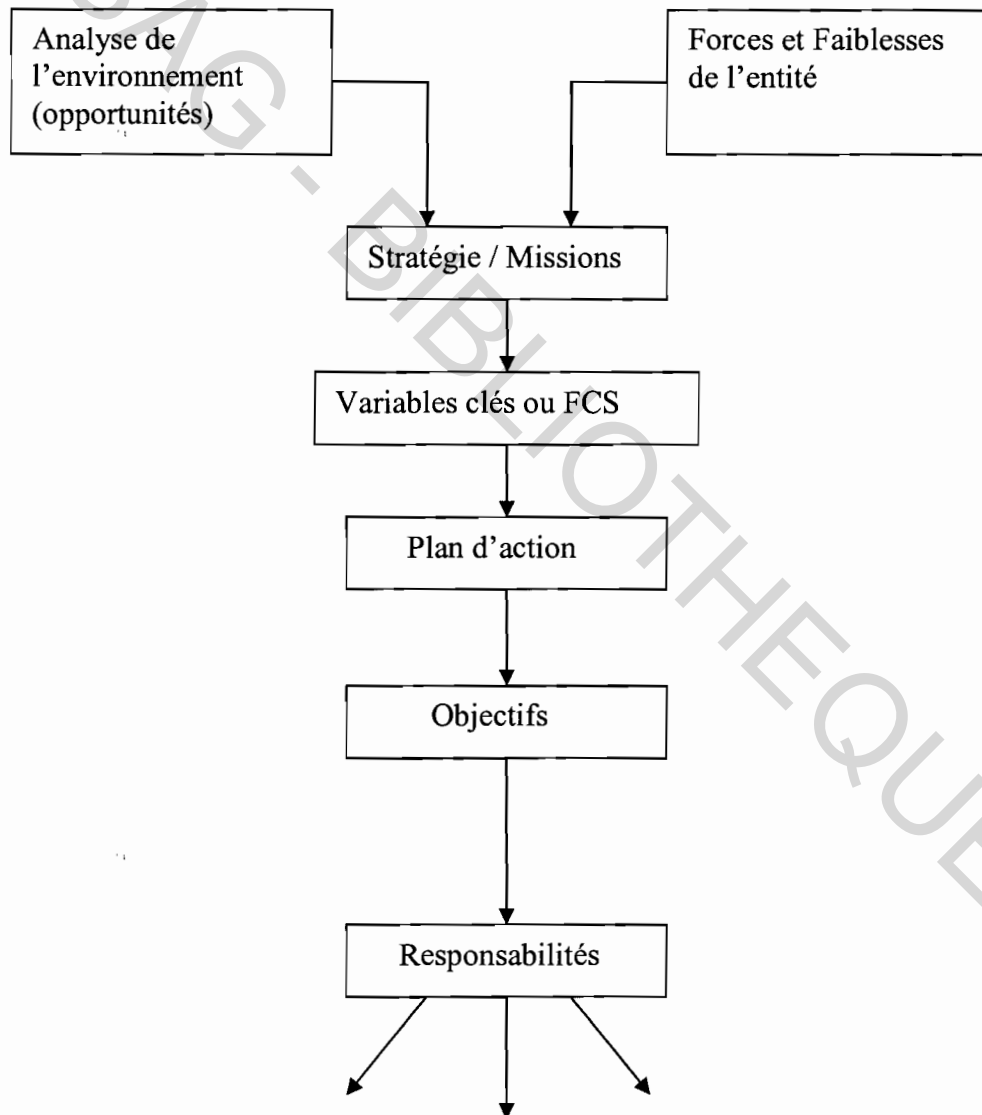
L'apport d'une entreprise à ses parties prenantes (rendement pour les actionnaires, satisfaction pour les clients) sont la conséquence d'une cascade de décisions. Comme on le voit au travers des différentes perspectives du BSC, cette cascade se contrôle par l'utilisation de variables d'action et de résultat où une variable de résultat est la conséquence d'une certaine décision, mais peut également représenter une variable d'action pour une décision en aval.

L'efficacité du BSC dépend en bonne partie du mélange approprié de ces différents types de variables et de l'identification des causes à effet.

3.3 La mise en œuvre du tableau de bord dans l'entreprise

La première étape illustrée par le tableau ci-après constitue une analyse préliminaire indispensable à la construction de tableau de bord pertinent. Elle contient la formulation de la stratégie de l'entreprise et l'identification des rôles respectifs de chacun dans la mise en œuvre de cette cohérence des tableaux de bord locaux des responsables avec la stratégie, et tableaux les uns par rapport aux autres.

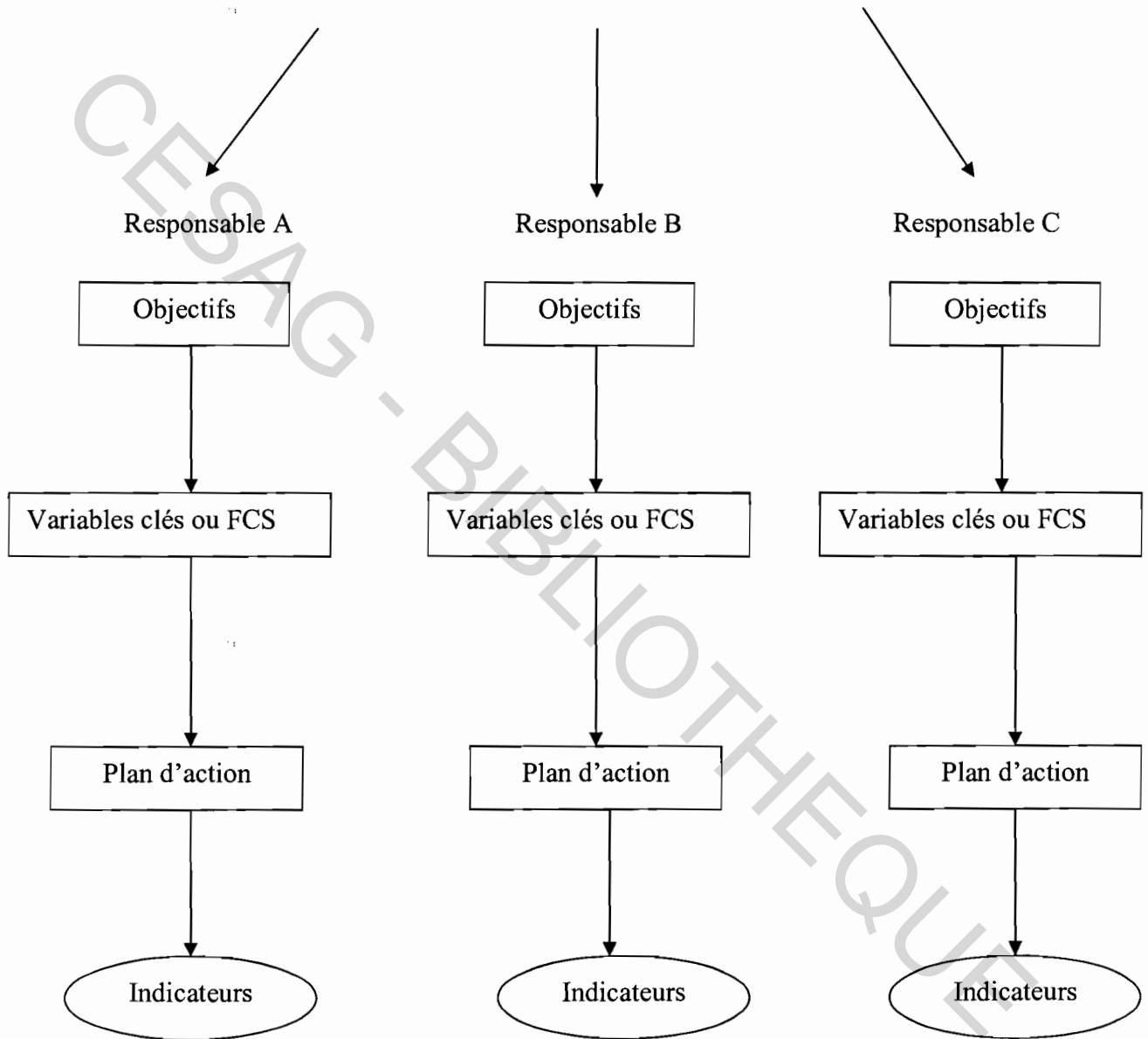
Figure 3 a) formulation de la stratégie / cartographie des responsabilités



La deuxième étape correspond à la conception du tableau de bord partie b) selon la structure organisationnelle.

Une fois le rôle du responsable identifié, il s'agit de déterminer les plans d'action à engager par ce responsable et à choisir les indicateurs les mieux adaptés à leur suivi.

Figure 4 b) construction du tableau de bord par responsable



Sources : manuel de gestion Tome 1 AUPELF - UREF

Essentiellement outil de pilotage pour les responsables de tous les niveaux, le tableau de bord ne saurait pour autant être un outil de « contrôle à distance ». Une mise en œuvre réussie d'un tableau de bord suppose non seulement une cohérence globale, mais aussi une certaine part de liberté laissée à chacun des centres de responsabilité afin de déterminer d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un tableau de bord constitue souvent la possibilité pour une équipe de discuter des conditions de mise en œuvre de la stratégie, et finalement de mieux partager une vision stratégique commune. Il peut constituer l'occasion de relier certains objectifs individuels avec des objectifs plus globaux.

Une vision trop instrumentale ou rigide du tableau de bord ferait perdre à cet outil ses possibilités de créer un langage commun et pertinent au sein de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU
TABLEAU DE BORD PROSPECTIF A LA GEUR

Introduction 2me partie

Le secteur de l'eau et de l'assainissement constitue l'une des priorités mise en exergue dans le cadre des objectifs du millénaire de développement (OMD).

Le problème général demeure, le Sénégal en tant que pays sahélien se doit de gérer au mieux ses gisements d'eau.

Le caractère hygiénique de cette ressource et ces nombreuses contraintes liées, obligent les entreprises œuvrant dans ce secteur à être performantes.

Outre la recherche d'une compétitivité de nos entreprises, facteur primordial du secteur privé, les BTP dans le domaine de l'eau et de l'assainissement doivent satisfaire les besoins des populations et contribuer à l'amélioration de leur cadre de vie.

Ainsi au Sénégal, la GEAUR (SARL) est un acteur important dans ce domaine d'activités. Elle est une entreprise de BTP qui nous sert de cadre à notre étude.

Sa présentation fera l'objet d'un chapitre et le second chapitre sera consacré à la conception du TBP

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA GEAUR

Section 1 : HISTORIQUE ET PERSPECTIVES

Historiques

La Société Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural « GEAUR » est créée depuis avril 1990 par Monsieur Babacar NDIAYE, l'unique associé avec un capital social de 50 000 000 F CFA sous la forme d'une société à responsabilité limitée « SARL ».

Son siège social où se trouve la direction générale se trouve à Dakar et plus précisément à la rue 14 prolongé x Bourguiba sise au Domaine Industriel (SODIDA), Bâtiment n°32.

La GEAUR compte aujourd'hui un effectif global de plus de 150 personnes dont 41 permanents répartis comme suit : 4 ingénieurs, 6 mécaniciens, 11 chauffeurs, 4 gardiens, 8 techniciens supérieurs, 8 agents de l'administration. Le reste est constitué par des journaliers et des sous-traitants. (Voir Organigramme).

I. Domaine d'activité

La primauté de l'eau pour la vie, explique le choix réservé au secteur de l'hydraulique dans les pays sahéliens comme le Sénégal.

Depuis plus de deux décennies, le gouvernement sénégalais ne cesse de considérer la maîtrise de l'eau comme la priorité des priorités. Cette option de la puissance publique s'est traduite ces dernières années par des investissements massifs tels que la construction de forages, de barrages et des aménagements hydro agricoles, etc. Mais malgré ces nombreux efforts consentis, les besoins en eau potable n'ont cessé de croître exponentiellement à cause de la démographie galopante et l'urbanisation rapide obligeant les autorités à mettre en œuvre des stratégies de développements plus appropriés.

Par conséquent, le secteur de l'eau et l'assainissement constitue aujourd'hui l'un des secteurs les plus financés par les bailleurs de fonds avec environs plus de

LA GEAUR qui intervient dans ce secteur des BTP a été créée pour répondre à deux soucis majeurs :

- ✓ Contribuer à la maîtrise de l'eau,

- ✓ Positionner les entreprises privées nationales dans ce secteur.

En effet les activités principales qu'exerce la GEAUR sont l'adduction d'eau et l'assainissement.

1.1 L'adduction d'eau

Cette activité concerne essentiellement des travaux de construction d'ouvrages pour l'alimentation en eau potable. Dans cette activité, on retrouve des travaux tels que :

- ✓ La construction d'ouvrage d'exhaure (puits moderne, forage)
- ✓ La construction et réhabilitation des ouvrages de stockage (puits d'aspiration, châteaux d'eau, réservoir au sol)
- ✓ La construction de borne fontaine et d'abreuvoirs
- ✓ La construction de station de pompage et de traitement
- ✓ Le fonçage de puits
- ✓ La pose de conduites et de canalisation.

Depuis sa création, la GEAUR a eu à réaliser différents ouvrages dans ce domaine.

1.2 L'assainissement

Dans ce domaine la GEAUR intervient principalement dans des opérations liées à l'évacuation et au traitement des déchets surtout liquides telles que :

- ✓ Le curage hydrodynamique des canaux
- ✓ Le curage mécanique
- ✓ Les poses de canalisations
- ✓ Des branchements domiciliaires
- ✓ Des extensions de réseaux
- ✓ Des constructions et équipements de relèvement
- ✓ Des réalisations de stations d'épuration.

Ainsi, la GEAUR reste sans doute le leader dans le domaine de l'assainissement grâce à ses différentes réalisations dans la ville de Dakar.

Perspectives

La GEAUR, spécialisée dans le domaine de l'Eau et de l'Assainissement a connu depuis son origine une très forte croissance de son chiffre d'affaires en seize ans d'existence.

Cette augmentation rapide du chiffre d'affaires s'est traduite par des problèmes de croissance ressentis dans la disponibilité de la trésorerie (fonds de roulement).

Tableau 4 : extrait de la situation de la trésorerie de la GEAUR

Situation de trésorerie	2003	2004	2005
Fonds de Roulement (FR)	- 61 020 810	19 420 859	52 741 502
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	679 466 986	610 668 696	1 136 427 091
Trésorerie = FR - BFR	- 740 487 796	- 591 247 837	- 1 189 168 593

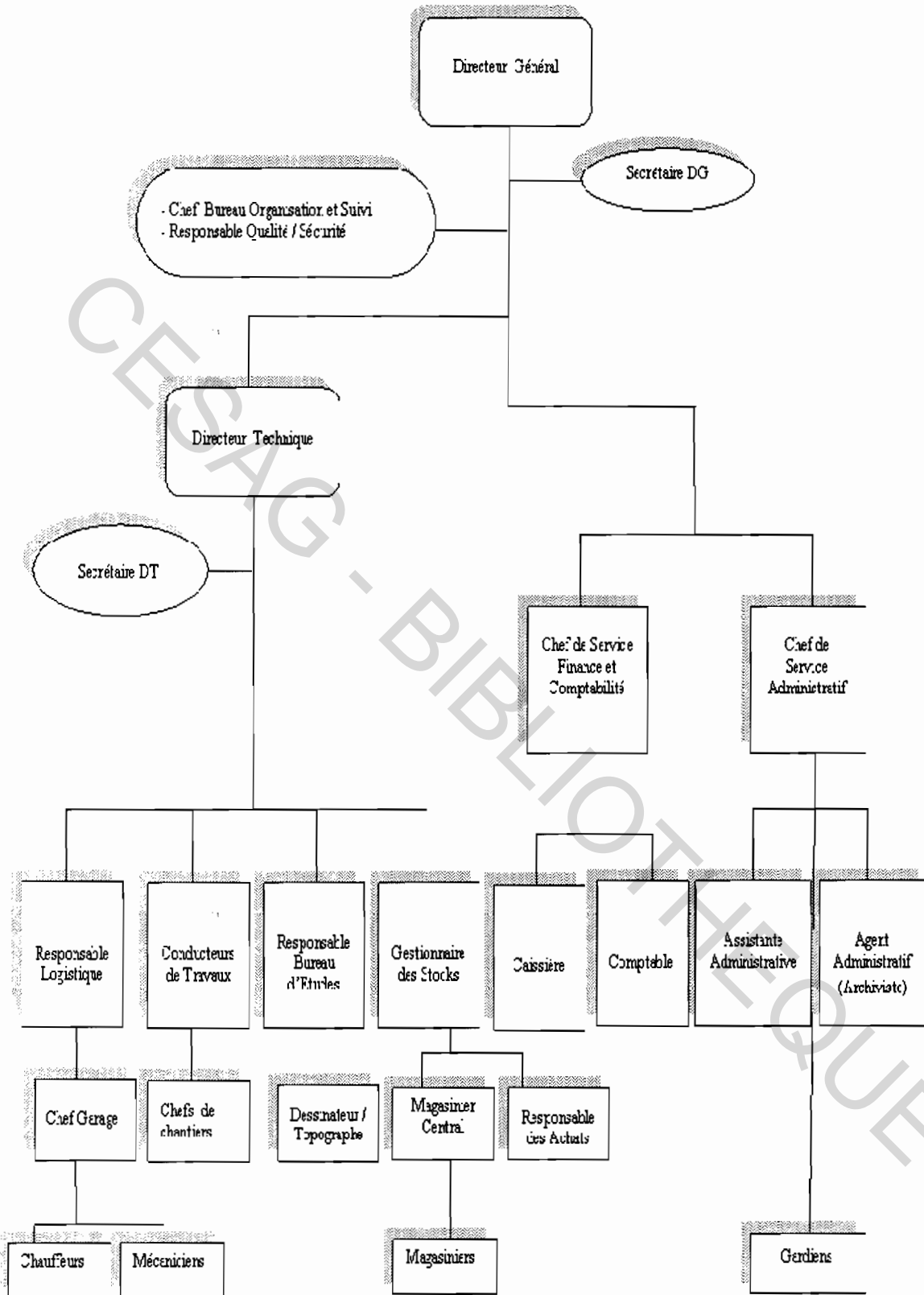
Cette situation est dû en partie aux factures non réglées par les grands clients de la GEAUR que sont l'Etat du Sénégal et l'Office National de l'Assainissement du Sénégal (ONAS).

Conscients de ces faiblesses, les dirigeants de la GEAUR adoptent une nouvelle stratégie centrée sur les clients dont le cycle de paiement est moins long que celui des anciens clients et mettent en place une organisation capable de répondre aux changements.

Malgré ces perturbations, la GEAUR est leader dans le domaine de l'eau au Sénégal et elle compte consolider son chiffre d'affaires.

La GEAUR a veillé en outre à ce que les infrastructures mises en contribution et l'environnement de travail, contribuent à la qualité finale du produit et à l'efficacité du système de management de la qualité. Ainsi, elle a été certifiée ISO 9001 version 2000 par BVQ.

Le DG de la GEAUR, en temps que manager, averti, semble asseoir d'abord une structure forte capable de réagir expressément aux différents besoins dans le domaine.



Organigramme général de la GEAUR

II. Moyens de mise en œuvre

2.1 Le patrimoine de l'entreprise

La GEAUR dispose de moyens techniques appréciables qui lui ont permis d'exécuter ses marchés sans difficultés et dans les délais requis.

Le patrimoine est ainsi réparti :

- ◉ Foncier : l'Entreprise possède un terrain de 2500 m³ sur la route de Rufisque (valeurs 40 millions) et un autre terrain avec bâtiments dans le domaine de la SONEPI évalué à 35 millions.
- ◉ Actionnariat : la GEAUR est présente dans la SDE et dans GTHE qui est une entreprise sous-traitante à la SDE ; elle est aussi présente dans SNTPE (bâtiments et travaux publics), FOMSEN (fonderie et manufacture).
- ◉ Parc : environ 20 véhicules utilitaires, 3 camions équipés et 3 véhicules de tourisme.
- ◉ Matériel de chantier : la GEAUR a tout le matériel de chantier que nécessite ses activités ; elle loue très rarement
- ◉ Mobilier et matériel de bureau : un parc d'une dizaine d'ordinateur, des photocopieuses et autres.

2.2 les moyens humains

La GEAUR est dirigée par un Directeur Général et un staff composé d'un chef de service Technique, d'un chef de Service Administratif, d'un chef de Service Financier et Comptable et du chef du Bureau D'organisation et de Suivi.

A – Le Bureau d'Organisation et de Suivi

Il est chargé de:

- [au sein de la GEAUR et de ses démembrements au niveau national (ECORE, FOMSEN et SNTPE- SA)] : l'organisation et le suivi des décisions, la qualité et la sécurité, veiller au respect des exigences des clients, veiller à l'application des procédures, sensibiliser et de former le personnel ;
- [au sein de ses démembrements au niveau régional (WINCO et GEMA)] d'assurer le reporting. Le reporting répond aux besoins de disposer d'une vision globale de l'organisation d'une part et d'évaluer les responsables d'activités ou de processus d'autre part.

Le chef du BOS est assisté dans ses fonctions par un assistant chargé de la qualité et de la sécurité.

B – Service technique

Il est dirigé par un ingénieur en Génie rural qui a une expérience de huit ans.

Il est chargé : de la soumission aux appels d'offres (achat et montage des dossiers), des études de faisabilités / revue des exigences (cahier des charges, etc.), de la réalisation (approvisionnement des chantiers, exécution et contrôle des travaux) et de la réception des ouvrages.

Il est assisté dans ses fonctions par une secrétaire, un responsable du bureau d'études techniques, un gestionnaire stocks, un responsable logistique et des conducteurs de travaux.

Ce service est subdivisé en plusieurs sections :

- bureau d'études ;
- exécution des travaux ;
- gestion des stocks ;
- logistique.

C – Service administratif

Le chef du service est assisté dans ses fonctions par une assistante administrative chargée de la gestion des salaires du personnel journalier, d'un agent administratif (archiviste).

Ce service s'occupe de :

- la gestion administrative du personnel (enregistrement des marchés)
- de la gestion des ressources humaines
- des affaires juridiques
- des relations avec les partenaires sociaux (relations extérieures)
- du marketing.

D – Service financier et comptable

Il est géré par un spécialiste en Finances, chargé de la gestion de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et de la trésorerie.

Il supervise la comptabilité générale de la saisie, à la confection des états financiers de fin de période.

Il prépare et suit le budget de trésorerie global et l'ensemble des budgets des chantiers avec calcul des coûts de réalisation et analyse des écarts.

Il suit l'ensemble des comptes fournisseurs, clients, banques et partenaires sociaux. Il est assisté par un comptable dans la saisie de toutes les opérations comptables et une caissière dans l'exécution des bons de caisses et le suivi des dépenses.

CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU TBP

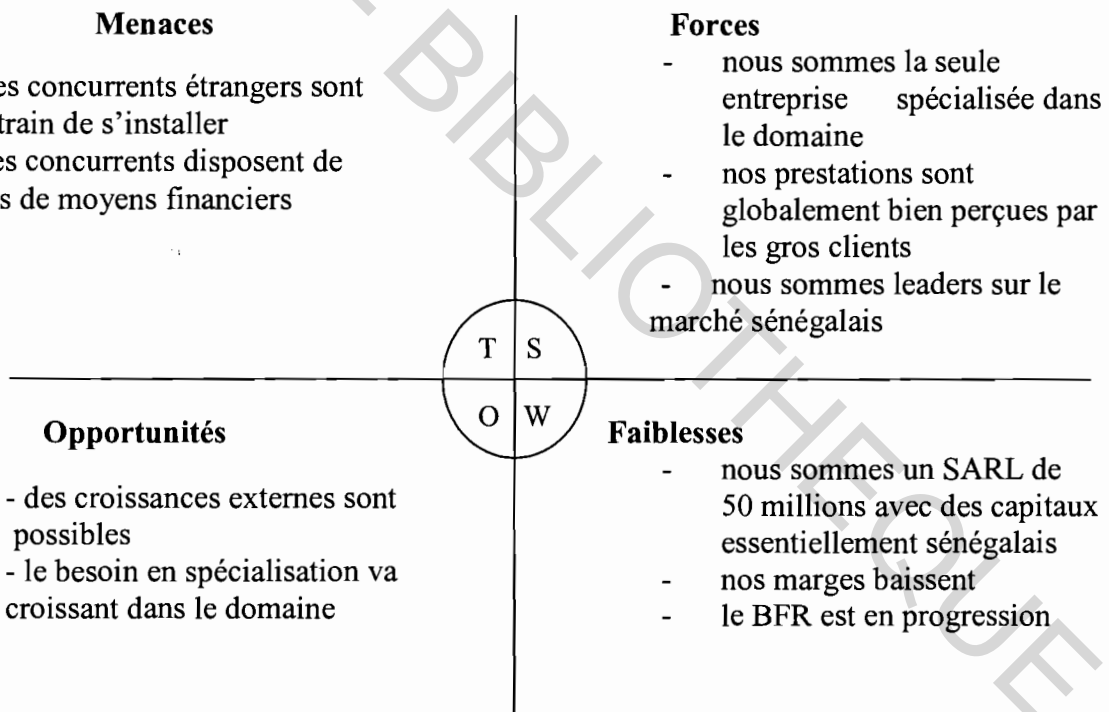
SECTION 1 : CONSTRUCTION DU PROTOTYPE DE TBP

Nous savons que la phase de construction du tableau de bord prospectif doit être précédée d'abord d'une analyse stratégique et de l'établissement d'une cartographie des processus clés

1. L'analyse stratégique

Nos travaux nous ont conduits à réaliser une matrice SWOT (pour Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) à partir des entretiens réalisés, de l'analyse des documents et des perspectives de la GEAUR. Ainsi nous avons pu établir ce modèle ci-dessous.

Figure 5 : Construction de la matrice SWOT de la GEAUR :



Conclusion des orientations stratégiques de la GEAUR :

- conforter sa position de leader dans le domaine
- offrir une qualité de service irréprochable en nous appuyant sur un personnel impliqué et compétent ;

- augmenter nos marges pour donner les moyens de notre politique d'excellence
- acquérir de nouveaux clients ayant des cycles de paiements plus courts ce qui rendrait l'entreprise moins dépendantes de la banque.

2. La cartographie des principaux processus

La GEAUR développe deux activités : une activité d'hydraulique / adduction d'eau et une activité d'assainissement.

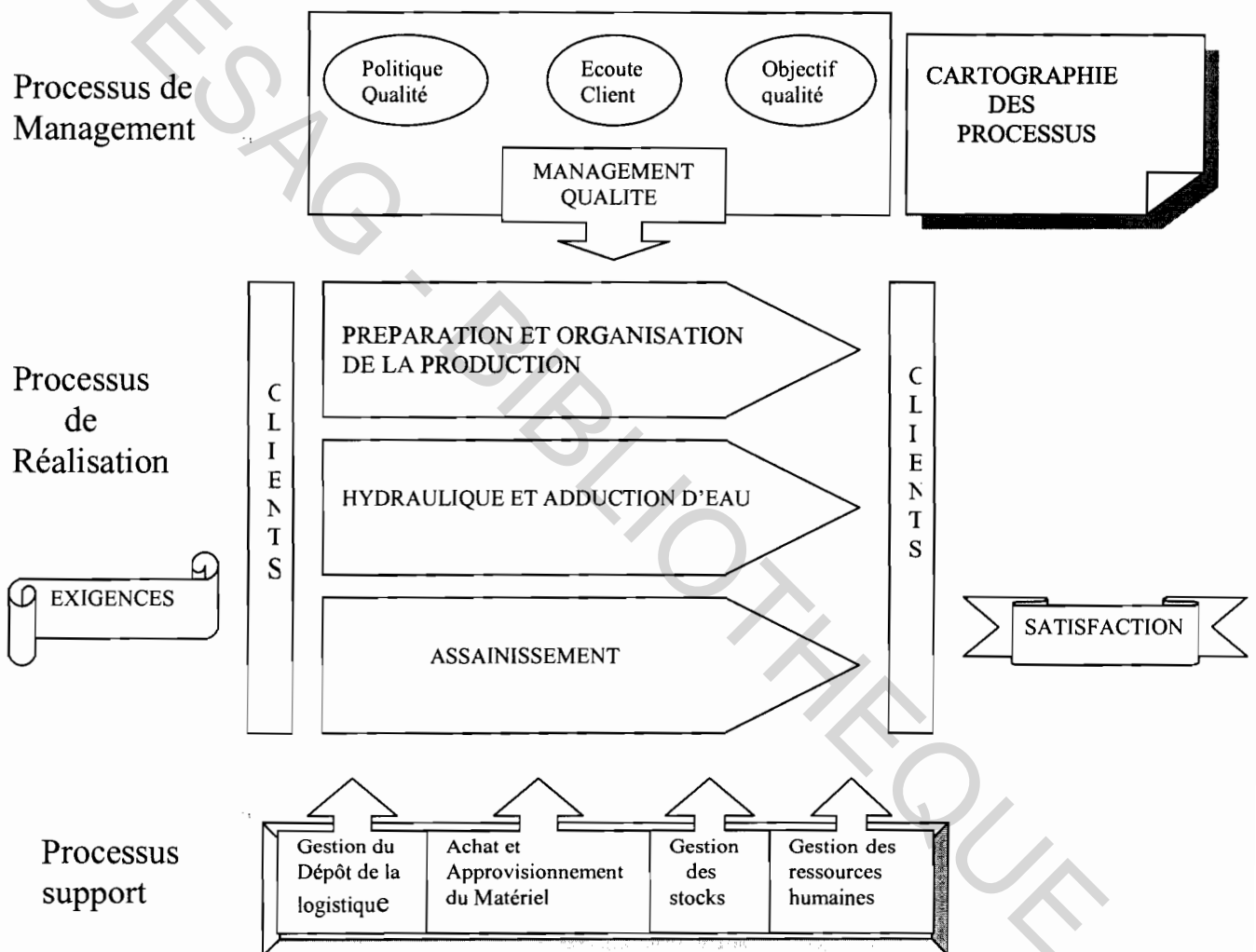


Figure 6 : cartographie des principaux processus

Eu égard à la cartographie des principaux processus nous allons dresser et examiner les indicateurs et les objectifs retenus pour chacune des quatre perspectives.

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

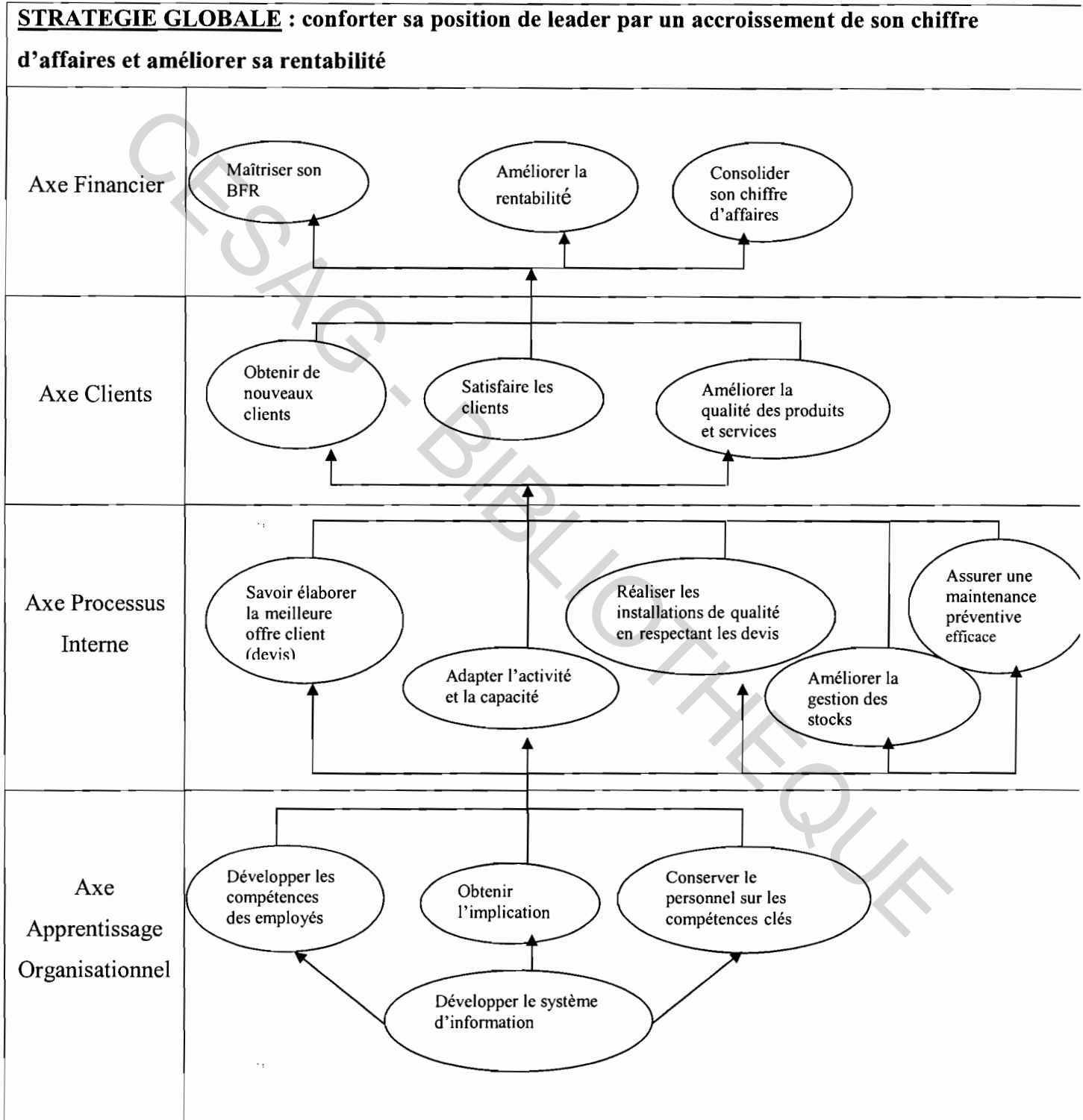


Tableau 5 : carte stratégique de la GEAUR

A partir de là on a pu exposer les objectifs généraux classés suivant les quatre axes du TBP :

STRATEGIE GLOBALE

Conforter sa position de leader sur le marché (accroissement du chiffre d'affaires, augmenter ses marges (réduction des coûts)

AXE FINANCIER

- Augmenter la rentabilité financière
- Maîtriser son BFR
- Développer son chiffre d'affaires

AXE CLIENTS

- recherche de nouveaux clients
- Satisfaire les clients
- Améliorer la qualité des produits et services

AXE PROCESSUS INTERNES

- Savoir élaborer la meilleure offre client (devis)
- Réaliser des installations et des services de qualité
- Adapter l'activité et la capacité
- Améliorer sa gestion de stock
- Assurer la maintenance préventive efficace

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

- Développer les systèmes d'informations
- Développer les compétences des employés à travers des programmes de formation
- Mettre en place un système de récompense pour obtenir de l'implication
- Conserver le personnel sur les compétences clés

3. Identification des variables d'action

Déterminés en fonction de la stratégie adoptée par les dirigeants de la GEAUR et des différents entretiens réalisés avec les personnes compétentes nous avons pu dresser cette liste exhaustive de facteurs clés de succès concernant :

- ◆ Produits et services :
 - Réaliser des produits ou services de qualité
 - Réduire les coûts
- ◆ Finance :
 - Réduire l'endettement
 - Augmenter les marges
 - Accéder à des capitaux
- ◆ Organisation :
 - Motiver le personnel
 - Augmenter les compétences
 - Améliorer le management
- ◆ Clients :
 - Augmenter la satisfaction
 - Augmenter les parts de marché
 - Améliorer l'image

Nous signalons que la GEAUR dans sa politique de l'excellence avait déjà élaboré un certain nombre d'indicateurs. Conformément à sa certification ISO 9000 version 2001, une série d'indicateurs avait été mise en place.

Tableau 6 : liste des indicateurs associés aux processus de la GEAUR

Processus	Indicateurs
Finances	Taux d'atteinte du CA cible
	% Charges fixes par rapport au CA mensuel
	Taux de recouvrement mensuel
	% de factures fournisseurs réglées
	% de décomptes S-Traitants réglés

Processus	Indicateurs
Achats	% de mise à disposition non-conforme
	% de bons de commande exécutés
	% de retard dans la mise à disposition
	% d'écart entre stock physique et stock réel

Processus	Indicateurs
Ressources humaines	Taux de formations réalisées
	Taux d'absentéisme
	Nombre d'accidents de travail

Processus	Indicateurs
Maintenance	Taux de disponibilité véhicules
	Taux de disponibilité engins
	Taux de disponibilité matériel d'exploitation
	% de Maintenance Préventive réalisée
	Taux d'atteinte plafonds carburant

Processus	Indicateurs
Etudes & Réalisation	% de plannings respectés
	Nombre d' AO soumissionnés
	Nombre d' AO gagnés
	% tests (analyses) réalisés / prévisions

Processus	Indicateurs
Management	% de réclamations clients externes traitées
	% de réclamations clients internes traitées
	% de Non-conformité traitées
	% d'actions réalisées
	% d'écarts d'Audits levés
	% de valeurs cibles atteintes

En ce qui concerne les indicateurs pour l'établissement de TBP nous devons en ajouter pour qu'il soit complet.

Les indicateurs qui seront incorporés dans le tableau de bord prospectif s'efforceront de rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs et des variables d'action.

Pour l'axe financier : les indicateurs seront choisis en fonction du cycle de vie du marché, pour un marché en croissance comme le nôtre, des objectifs de part de marché et de rentabilité s'avèrent approprier.

Pour l'axe client : le choix se portera sur les indicateurs de performance : évolution part de marché, taux de satisfaction, conservation rentabilité

Pour l'axe processus : nous retiendrons des indicateurs relatifs au savoir-faire de l'entreprise, ceux qui permettent d'avoir un vue sur les processus clefs.

Pour l'axe apprentissage : la compétence, le système d'information et le climat social seront parmi les indicateurs retenus.

Tableau 7 : Le TBP de la GEAUR

Axe	Objectifs stratégiques	Indicateurs Stratégiques	Cibles	Etapas		Plans d'actions	
				Valeur	Année	Actions	échéances
FINANCIER	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation de l'activité • Le profit 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation du CA • Variation des frais financiers • Bénéfice trimestriel • Charges indirectes/ CA net 				<ul style="list-style-type: none"> -Maintenir son CA en 2008 - diminuer son BFR - réduction des coûts unitaires par service - responsabiliser les employés (primes d'objectifs) 	
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le panel clients • Fidélisation des clients • Développement de l'image 	<ul style="list-style-type: none"> • % de nouveaux clients • CA réalisé avec les nouveaux clients • Clients perdus • Développement du CA clients fidèles et solvables • Résultat des évaluations clients 				<ul style="list-style-type: none"> - créer des partenariats avec des ONG et Organismes reconnus - améliorer la qualité des produits et services fournis - approcher 80 % de taux de satisfaction - questionnaire à remettre à chaque client 	
PROCESSUS INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure politique de compétitivité • Mieux suivre le processus qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'appels d'offres soumissionnés et gagnés • Litiges • Réclamations • Over-time (retards) • Nombre de ruptures de stock • Taux de disponibilité du matériel d'exploitation 				<ul style="list-style-type: none"> - développer l'expertise du ou des chargé(s) de l'étude des appels d'offre - mettre à jour la politique d'amélioration des processus « qualité » - améliorer le processus achat, fonctionner en flux tendu - anticiper sur les besoins et veiller à la disponibilité du matériel 	

<p>ORGANISATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des ressources humaines • Amélioration de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de rotation du personnel • Nombre d'heures de formation • Taux de satisfaction des employés • Délais- informations manquantes 				<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place des processus d'amélioration des performances - créer un programme de formation des employés - développer les initiatives sociales - dresser un point de mise à niveau des systèmes d'informations pour toutes les structures et services 	
----------------------------	--	---	--	--	--	--	--

4. MISE EN ŒUVRE :

Dans les cas analysés, la mise en œuvre s'est déroulée selon trois grands types de processus (voir le tableau ci-dessous). Le choix en la matière est fonction des options retenues en termes de déploiement. Il est nécessaire d'avoir effectué un premier cadrage sur les choix avant de fixer la démarche.

Nous savons qu'il y a trois méthodes de déploiement, nous choisirons l'approche TOP-DOWN

Adapter le processus aux choix de déploiement

Processus	Déploiement Individuel	Appropriation	Rapidité et contrôle
Processus top-down	*	*	***
Processus avec pilote	**	***	**
Processus émergent	***	**	*

le plus académique : le top-down

Le processus top-down est le plus académique c'est celui qui correspond le mieux à la logique d'un alignement stratégique de l'ensemble de l'organisation sur les objectifs de l'entreprise. Il se décompose en trois étapes qui peuvent se succéder assez rapidement.

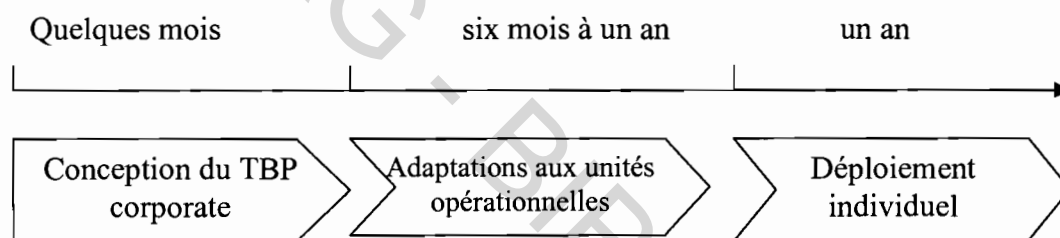
- La première étape est celle de la conception du TBP au niveau global. Dans cette phase, les principaux axes stratégiques sont déclinés en série d'objectifs- selon les quatre dimensions proposées par Kaplan et Norton. Les indicateurs correspondants à ces objectifs sont ensuite définis. Pour chaque ensemble objectif-indicateur, il s'agit d'assigner les responsabilités (sous forme de projet ou dans le cadre de fonctionnement habituel) et de fixer des cibles quantifiées. Une fois que le choix de la méthode est acquis et que le premier cadrage à été effectué sur l'ampleur de déploiement de l'outil, un groupe de travail doit pouvoir produire le TBP global en quelque mois si la fréquence des réunions est suffisante.

- La seconde phase est celle du déploiement au niveau des divisions puis des unités opérationnelles. Les TBP doivent être adaptés à chaque unité. Il est en effet généralement

difficile de conserver les mêmes indicateurs pour chaque unité d'une entreprise. Cette phase est délicate car elle nécessite une appropriation par les divisions des éléments élaborés au niveau du management de la GEAUR. Plus on attache d'importance à l'appropriation, plus le processus peut prendre du temps. Il faut vraisemblablement compter près d'un an de mise en œuvre.

- La troisième phase, évidemment facultative, correspond au déploiement des TBP au niveau individuel. Cette phase demande des délais dans toute l'organisation et ne semble pas être réalisable avec succès en moins d'un an pour développer son outil.

Figure 7 : le processus top down



Source : Expansion Management Review n°180 (2003 : p 81)

Section 2 : RECOMMANDATIONS :

Mettre en place un outil de pilotage, c'est aussi - et surtout créer une dynamique dans l'entreprise et favoriser l'adhésion à un projet commun.

Seuls les petits projets, limités à une activité sous la responsabilité directe d'un manager, conduiront à l'élaboration d'un outil de pilotage individuel, utilisé uniquement par le responsable. Dans tous les autres cas le système sera utilisé par des équipes. Il faudra organiser un dialogue de gestion au sein de ces équipes et les motiver pour participer au projet.

La méthode que nous avons suivie jusqu'à présent nous a permis de concevoir les nouveaux outils de pilotage en fonction des objectifs et des plans d'actions déterminés par le management pour gérer l'activité.

La place du système d'informations est incontestablement le point de départ de cet instrument de pilotage et de suivi.

Ainsi nous reconnaissons que l'étude qui a été faite à la GEAUR doit être poursuivie pour permettre la mise en place concrète du BSC. Le travail effectué peut servir de pierre angulaire pour les prochaines recherches dans le domaine ou être testé avec la stratégie de l'année 2007.

En effet la non exhaustivité des données désirées ne nous a pas permis de parfaire notre travail. Certaines données doivent être recensées avant leur introduction dans le système d'informations.

En outre la durée de stage qui nous est impartie ne nous permet pas de construire un tableau de bord prospectif en si peu de temps. C'est un système que l'on met en place qui doit vivre et engendrer des changements de l'entreprise.

Au final, nous faisons humblement ces recommandations :

la GEAUR ne dispose pas de budget, l'élaboration budgétaire sert de cadre d'action, permet une cohérence des plans d'action et des ressources engagées. En effet la gestion prévisionnelle permet de prendre le temps d'organiser les plans d'action de façon cohérente par rapport aux objectifs, donc de se donner les meilleures chances de les atteindre.

Le BSC tel que formulé n'est pas figé, il doit être capable d'évoluer en fonction de la stratégie choisie.

Que le BSC soit un outil de communication de la stratégie à tous les niveaux, que toutes les suggestions et propositions des différents responsables susceptibles d'améliorer son contenu et sa pertinence soient prises en compte.

Un programme doit être défini pour le TBP, outil indispensable pour faire vivre le système d'évaluation de la performance. Ainsi il devrait devenir pour la GEAUR un outil de développement du système de management stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif général poursuivi dans le cadre de cette étude, était la conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance de la GEAUR.

Les objectifs spécifiques étaient de :

- Concevoir un tableau de bord prospectif qui permette un meilleur pilotage de l'organisation
- Faire des propositions de mise en œuvre de l'outil.

A la fin de cette étude nous avons le sentiment d'avoir proposé un prototype de BSC à la GEAUR. Celle-ci parviendra alors à une cohérence entre la vision et l'action dans le cadre d'un changement d'orientation.

Nous avons découvert à travers ce thème un véritable système de management qui permet de traduire la vision en plans opérationnels, tout en tenant compte des données financières et non financières. En plus cette méthodologie facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les échelons de l'entité.

ANNEXES

TABLE DE MATIERES

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LES TABLEAU DE BORD

Section 1 – Présentation générale du tableau de bord de gestion

Section 2 - Caractéristiques du TB : fonctions et avantages

Section 3 – Limites du TB Traditionnel

CHAPITRE II : LE TBP

Section 1 – Pourquoi le TBP

Section 2 – Enjeux des TBP : les principales fonctions

Section 3 – Méthodes de construction du TBP

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF A LA GEAUR

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA GEAUR

Section 1 – Historique et Perspectives

Section 2 – Missions et Organisation

CHAPITRE II : CONCEPTION DU TBP

Section 1 – prototype du TBP de la GEAUR

Section 2 – Recommandations

CONCLUSIONS

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

BIBLIOGRAPHIE

QUELQUES INDICATEURS DE LE GEAUR

BIBLIOGRAPHIE

1. **Carla Mendoza, Marie-Hélène Demond, Giraud, Hélène Löning (2002)**, Tableau de bord et balanced scorecard, Paris, Groupe Revue Fiduciaire.
2. **Daniel Boix, Bernard Féminier, (2003)**, Manager d'équipe : Le tableau de bord facile, Paris, Editions d'organisation.
3. **Demeestere R, Lorino P, Mottis N, (1997)**, Tableau de bord instrument de pilotage. Contrôle de gestion et pilotage, Paris, Edition Nathan.
4. **FERNANDEZ Alain, (2000)**, Les nouveaux tableaux de bord du décideur, Pris, Edition d'Organisation.
5. **GIRAUD Françoise, SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard, 2002**, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris, Gualino éditeur
6. **GRAPIN, Mika ; JOSSERAND, Emmanuel, (2003)**, Réussir son tableau de bord prospectif, Expansion Management Review, n°108, p 76 – 84.
7. **Hélène Löning, Yvon Pesqueux et coll., (1998)**, Le contrôle de gestion, Paris, Dunod
8. **Henri Bouquin, (2001)**, Le contrôle de gestion, Paris, Presse Universitaire de France.
9. **KAPLAN & NORTON, (1996)**, the balanced scorecard, Harvard Business school Press, Boston.
10. **Kaplan & Norton, (1998)**, Le tableau de bord prospectif pilotage stratégique: les 4 axes de success, Editions d'organisation, Paris,
11. **Kaplan & Norton, (2001)**, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation.
12. **Lebas, (1996)**, « Management accounting in France », in « Management accounting: European perspectives», Oxford University Press, pp. 74-99.
13. **P.-L. Bescos, Ph. Dobler, C. Mendoza, G. Naulleau, F. Giraud, V.Lerville Anger (1997)**, Contrôle de gestion et management, Paris, Montchrestien.
14. **Patrick IRIBARNE, (2003)**, Les Tableaux de bord de la performance, Paris, DUNOD.
15. **RAVIGNON L, BESCO P L, JOALLAND M, (2001)**, La méthode ABC/ABM: piloter efficacement une PME, Paris, Edition d'Organisation.
16. **Voyer P, (2002)**, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Québec, Presse de l'Université du Québec (Canada).

17. **ASSOGBA Simon, 2004**, quel outil de pilotage efficace de la performance multidimensionnelle : choix du TBP, Cesag- DAKAR
18. **DIOP Massamba, 2005**, Elaboration de Tableau de bord prospectif au Commissariat à la Sécurité Alimentaire du Sénégal, Cesag- DAKAR
19. **YOUNOUSSA Issa, 2003**, Elaboration d'un tableau de bord à MALITEL dans le contrôle de gestion de la SOTELMA, DESAG, Cesag- DAKAR

Sites internet :

1. <http://www.educnet.education.fr/ecogest/veilletic/comptagegestion/compta06.htm>
2. <http://www.univ-pau.fr/~carassus/Publications/BscCabtEC/pdf>
3. http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/LohriMarius1.pdf

GUIDE D'ENTRETIEN

I/

1. Pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
2. quelle est sa raison d'être ?
3. quel est l'avenir qu'elle se choisit ?
4. quelles sont les perspectives
5. disposez-vous d'outils de pilotage ? et de suivi ? si oui quel est leur fréquence ?
6. qu'est ce qui la différencie de ses concurrents ?

II/

1. Existe-il une stratégie au sein de la GEAUR ?
2. connaissez-vous le prix de revient de chacun de vos produits et services ?
3. comment sont ils calculés ?
4. disposez-vous de tableau de bord vous permettant de suivre l'activité ?
5. disposez-vous d'un système d'alerte pour détecter immédiatement les dérapages ?
6. quels sont les principaux dysfonctionnements que vous constatez ?
7. quelles recommandations pourriez-vous faire ?
8. existent-ils des procédures d'évaluations de la performance ?
9. si oui, sont elles formalisées ?
10. que pensez vous de la gestion des ressources humaines ?
11. quels outils proposez-vous pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance ?

III/

1. quels sont les outils et les méthodes de coordination et de suivi de la direction technique ?
2. quels autres outils ou procédures proposez-vous ?
3. existe-il des indicateurs mesurant l'efficacité des processus de réalisation ? (efficacité, productivité, temps de cycle, etc.)
4. quels sont les principaux dysfonctionnements que vous constatez ?
5. reprenez-vous une stratégie venant de la direction générale ?
6. existe-il des objectifs en parts de marché ?
7. y a-t-il le choix cible de clients ?

IV/ **DIAGNOSTIC FINANCIER**

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

De quels documents comptables et financiers disposez-vous ?

- Chaque mois ;
- Chaque trimestre ;
- Chaque année.

Disposez-vous de compte d'exploitation prévisionnelle ? De compte de trésorerie prévisionnels ? Dans quels délais ? Quel est le processus d'élaboration de budget ?

Disposez-vous de résultats financiers par secteurs d'activité ?

Faites-vous appel à des conseils extérieurs dans le domaine comptable et financier ?

Existe-t-il un responsable chargé de gérer les comptes clients ?

Quel est l'effectif consacré au recouvrement et à l'encaissement ?

Les livraisons ou services sont-ils bloqués en cas de dépassement ou de problème de crédit ?

Quels tableaux de bord vous permettent de suivre les clients ?

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

Quel est le montant total de vos encours clients ?

Quel est le montant total de vos arriérés clients ? Comment se décomposent-ils par tranche de jours de retard (< 30 jours ; 31 à 60 jours ; 61 à 90 jours ; 90 jours) ?

Les retards génèrent-ils des blocages de livraison ?

Comment s'effectuent les relances, téléphoniques ou écrites (périodicité) ?

A partir de quel délai, y a-t-il contentieux ?

Processus	Indicateurs	Formules	Valeurs
Finances	Taux d'atteinte du CA cible	$[CA \text{ cumulé} / (\text{nb de mois} \times 2\,132\,650\,427 / 12)]$	
	% Charges fixes par rapport au CA mensuel	$(\text{somme des charges fixes} / \text{CA mensuel}) \times 100$	
	Taux de recouvrement mensuel	$(\text{décomptes payés dans le mois} / \text{décomptes programmés dans le mois}) \times 100$	
	% de factures fournisseurs réglées	$(\text{Nb de facture fournisseurs réglées} / \text{Nbre de factures échues ds le mois}) \times 100$	
Achats	% de décomptes S-Traitants réglés	$(\text{nbre de décomptes réglés} / \text{nbre de décomptes programmés dans le mois}) \times 100$	
	% de mise à disposition non-conforme	$(\text{Nbe d'opération retournées par le client interne} / \text{Nbre total d'opérations}) \times 100$	
	% de bons de commande exécutés	$(\text{Nbre de BC exécuté} / \text{Nb de BC transmis au SFC}) \times 100$	
	% de retard dans la mise à disposition	$(\text{Nb de réclamations reçues pour cause de retard} / \text{Nb total d'opération}) \times 100$	
Ressources humaines	% d'écart entre stock physique et stock réel		
	Taux de formations réalisées	$(\text{Cumul Nb de formations réalisées} / \text{cumul Nb de formations prévues}) \times 100$	
	Taux d'absentéisme	$(\text{Nb de jour d'absence totalisé dans le mois} / 22 \text{ jours} \times \text{Nb de permanent}) \times 100$	
Maintenance	Nombre d'accidents de travail	$(\text{Nb total d'accident de travail enregistré dans le mois sur tous les chantiers})$	
	Taux de disponibilité véhicules	$100 - (\text{Nb total d'heures de panne} / 22 \text{ jours} \times 8 \text{ h} \times \text{Nb de véhicules fonct.}) \times 100$	
	Taux de disponibilité engins	$100 - (\text{Nb total d'heures de panne} / 22 \text{ jours} \times 8 \text{ h} \times \text{Nb d'engins fonct.}) \times 100$	
	Taux de disponibilité matériel d'exploitation	$100 - (\text{Nb total d'heures de panne} / 22 \text{ jours} \times 8 \text{ h} \times \text{Nb de matériel fonct.}) \times 100$	
	% de Maintenance Préventive réalisée	$(\text{Nb d'actions du planning réalisées} / \text{Nb d'actions programmées}) \times 100$	
Etudes & Réalisation	Taux d'atteinte plafonds carburant		
	% de plannings respectés	$(\text{Nb de plannings respectés} / \text{Nb de site planifié dans le mois}) \times 100$	
	Nombre d' AO soumissionnés	Cumul des AO soumissionnés dans le mois	
	Nombre d' AO gagnés	Cumul des AO gagnés dans le mois	
Management	% tests (analyses) réalisés / prévisions	$(\text{Nb de tests réalisés} / \text{Nb de tests prévus}) \times 100$	
	% de réclamations clients externes traitées	$(\text{Nbre de réclm traitées} / \text{Nbre de réclam. Reçues}) \times 100$	
	% de réclamations clients internes traitées	$(\text{Nbre de réclm traitées} / \text{Nbre de réclam. Reçues}) \times 100$	
	% de Non-conformité traitées	$(\text{Nbre de NC traitées} / \text{Nbre de NC reçues}) \times 100$	
	% d'actions réalisées	$(\text{Nbre d'actions réalisées} / \text{Nbre total d'action planifiées}) \times 100$	
	% d'écarts d'Audits levés	$(\text{Nbre d'écarts levés} / \text{Nbre total d'écarts}) \times 100$	
	% de valeurs cibles atteintes	$(\text{Nbre de cibles atteintes} / \text{Nbre total de cible}) \times 100$	