



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

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

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

**Promotion 19  
(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF  
POUR LE PILOTAGE D'UN OFFICE :  
CAS DE L'ONPPC AU NIGER**

**Présenté par :**

**Mr SESSI Kodjogan**

**Dirigé par :**

**M. KOUASSI Alexis**

Directeur de la CCDG- CESAG

**Avril 2014**

## DÉDICACES

Ce travail est le fruit de la patience et du soutien de tout le monde.

Qu'il nous soit permis de dédier ce travail :

- ✚ A notre père SESSI Yaovi Sylvain ;
- ✚ À notre mère SOLEDJI Abla Marie ;
- ✚ À notre Tonton YERO Garba ;
- ✚ À mon épouse SESSI Alya Rose ;
- ✚ À nos fils SESSI Michel Alvyn et Jefersam

## REMERCIEMENTS

Si ce mémoire est devenu une réalité, c'est grâce à la contribution et au soutien sans faille de plusieurs personnes, que nous tenons à remercier vivement. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ monsieur **KOUASSI Alexis**, Directeur *de la CCDG (Cellule de Contrôle de Gestion)*, qui malgré son emploi du temps chargé a accepté de nous encadrer dans l'élaboration de notre mémoire, même à distance. Nous le remercions pour sa disponibilité, sa sollicitude, ses conseils et son soutien dans la réalisation de ce travail. Sans vous ce travail restera toujours inachevé ;
- ✚ Docteur **SANI Aliou**, Directeur Général, de l'ONPPC d'avoir accepté que nous fassions le stage dans l'Office dont il a la lourde tâche de diriger ;
- ✚ monsieur **ELH Maman ISSIAKA**, Directeur Général Adjoint pour son accueil et son soutien moral ;
- ✚ monsieur **HACHIMOU Nouhou**, chef comptable de l'ONPPC, qui n'a ménagé aucun effort pour nous apporter son soutien en nous fournissant toutes informations nécessaires pour la réalisation de ce travail ;
- ✚ monsieur **YERO Garba** ; directeur fondateur du Cabinet Yero, pour son soutien moral et financier. Sans son apport notre formation ne sera pas possible ;
- ✚ tout le personnel de l'ONPPC, tant à Niamey qu'à l'intérieur du pays pour leur accueil et leur soutien ;
- ✚ tout le corps professoral du CESAG, pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- ✚ toute la famille **SESSI** pour le soutien moral ;
- ✚ toute la famille **ALBERT** pour le soutien moral
- ✚ tous mes parents, ami(e)s qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce document ;
- ✚ tous les stagiaires de la 19<sup>ème</sup> promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour leur soutien et le temps que nous avons passé ensemble.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

<b>Sigles</b>	<b>Significations</b>
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffres d'Affaire
CAADIE	Centre Autonome d'Amortissement des dettes Intérieures de l'État
CAP	Chiffre d'Affaires Prévu
CAR	Chiffre d'Affaires Réalisé
CESAG	Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CSI	Centre de Santé Intégré.
DSI	Direction du Service Informatique
EPA	Établissement Public à caractère Administratif
EPIC	Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIFO	First In First Out
FCS	Facteurs Clés de Succès
ISC	Indice de Satisfaction Client
ISQ	Indice de Satisfaction Qualité
ISG	Indice de satisfaction Globale
LANSPEx	Laboratoire National de Santé Publique et d'Expertise
MEG	Médicaments Génériques
MCS	Mesures Clés de Succès
ONPPC	Office National des Produits Pharmaceutiques et Chimiques
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNLP	Programme National de Lutte Contre le Paludisme
PNLT	Programme National de Lutte Contre la Tuberculose
SIDA	Syndrome Immunodéficience Acquise
SONIPHAR	Société Nigérienne d'Industrie Pharmaceutique
SRO	Solution de Réhydratation Orale
TB	Tableau de bord
TBG	Tableau de bord de gestion

TBP	Tableau de bord Prospectif
UEMOA	Union Économique Monétaire Ouest Africaine
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humain

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Les axes d'une carte stratégique.....	18
Figure 1.2 : Le TBP, cadre stratégique de l'action .....	22
Figure 1.3 : Traduire la vision stratégique .....	23
Figure 1.4 : Manager la stratégie : quatre processus.....	23
Figure 1.5 : Décliner la vision Stratégique : .....	24
Figure 1.6 : Indicateurs clés de l'axe clients.....	29
Figure 1.7 : L'axe « processus interne » le modèle générique de chaîne de création de valeur.....	31
Figure 1.8 : les étapes de réalisation d'un TB.....	33
Figure 2.1 : modèle d'analyse SWOT .....	42
Figure 2.2 : Niveau de qualité atteint par l'entreprise et niveau de qualité ressentie par le client ....	52
Figure 3.1 : les phases et les étapes du modèle d'analyse .....	59

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : les différences entre tableau de bord et le BSC .....	26
Tableau 1.2 : Indicateurs clés .....	30
Tableau 2.1 : étape de conception du système de pilotage .....	37
Tableau 2.2 : les étapes pour la réalisation d'un TB.....	39
Tableau 5.1 : Forces et faiblesses de l'ONPPC .....	77
Tableau 5.2 : Opportunités et menaces de l'ONPPC.....	78
Tableau 5.3 : Préoccupation de gestion du Directeur Général de l'ONPPC .....	84
Tableau 6.1 : les indicateurs possibles en fonction des sources .....	89
Tableau 6.2 : La sélection des indicateurs .....	91
Tableau 6.3 : Les indicateurs sélectionnés.....	93
Tableau 6.4 : fiche d'indicateur : solde de trésorerie.....	94
Tableau 6.5 : solde des trésoreries (banques et caisses) .....	94
Tableau 6.6 : fiche d'indicateur N°2 : Solde global des dettes fournisseurs UEMOA et Hors UEMOA .....	95
Tableau 6.7 : solde fournisseur UEMOA et Hors UEMOA .....	95
Tableau 6.8 : fiche indicateur N°3 : Soldes des gérants débiteurs.....	96
Tableau 6.9 : Solde des gérants débiteurs.....	96
Figure 6.10 : fiche d'indicateur N°4 : chiffre d'affaires mensuel par gérant.....	97

Tableau 6.11 : Réalisation du chiffre d'affaires mensuel par gérant .....	97
Tableau 6.12 : fiche indicateur N°5:Solde crédit et taux d'exécution pour chaque ligne budgétaire	98
Tableau 6.13 : Exécution ligne budgétaire .....	98
Tableau 6.14 : fiche indicateur N°6 : Situation de la clientèle potentielle .....	99
Tableau 6.15 : Etat de la clientèle potentielle .....	99
Tableau 6.16 : fiche indicateur N°7 : Nombre de plainte des clients .....	100
Tableau 6.17 : Nombre de plainte des clients .....	100
Tableau 6.18 : fiche indicateur N°8 : Nombre de clients non livrés par manque de produits .....	101
Tableau 6.19 : Etat de clients non livrés par manque de produits .....	101
Tableau 6.20 : fiche indicateur N°9 : Commandes faites par gérant .....	102
Tableau 6.21 : évolution des commandes des gérants .....	102
Tableau 6.22 : fiche indicateur N°10 : Nombre de panne du logiciel comptable.....	103
Tableau 6.23 : les pannes du logiciel comptable .....	103
Tableau 6.24 :fiche indicateur N°11:Nombre de jours utilisés pour réparer le logiciel comptable	104
Tableau 6.25 : jours utilisés pour dépanner le logiciel comptable.....	104
Tableau 6.26 : fiche indicateur N°12 : Nombre d'agents de terrain recyclé .....	105
Tableau 6.27 : Nombre d'agents de terrain recyclés .....	105
Tableau 6.28 : fiche indicateur N°13 : La performance du personnel.....	106
Tableau 6.29 : Nombre d'agents performants .....	106
Tableau 6.30 : Tableau de bord Prospectif du Directeur .....	107

## TABLE DE MATIÈRES

DEDICACES .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....	III
LISTE DES FIGURES .....	V
1.CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD.....	11
1.1 Définition d'un tableau de bord.....	11
1.1.2 Quelques tableaux de bord utilisés.....	12
1.1.2.1 Le tableau de bord des parties prenantes .....	13
1.1.2.1.2 Limite du tableau de bord des parties prenantes .....	13
1.1.2.2 Tableau de bord de l'indicateur clé de performance.....	13
1.1.2.2.2 Difficulté à mettre en place ce tableau de bord dans les Offices .....	14
1.1.2.3 Tableau de bords prospectifs personnels .....	14
1.1.2.3.2 Avantage du tableau de prospectif personnel.....	14
1.1.2.3.3 Freins pour les Offices.....	14
1.1.2.4 Le tableau de bord de gestion .....	15
1.1.2.4.2 Utilité du tableau de bord de gestion .....	15
1.1.2.5 Le tableau de bord de la maintenance.....	15
1.1.2.6 Le tableau de bord de l'exploitation .....	16
1.2 Les rôles essentiels du tableau de bord .....	16
1.3Le tableau de bord mesure la performance pour un pilotage pro-actif.....	18
1.4. Conceptions traditionnelles du tableau de bord.....	19
1.4.1 Le tableau de bord utilisé comme outil de contrôle.....	19
1.4.2 Le tableau de bord utilisé comme outil de constat.....	19
1.5 .Tableau de bord prospectif ou balanced scorecard .....	19
1.5.1 Pourquoi un tableau de bord prospectif .....	20
1.5.2 TBP relie les indicateurs à une stratégie .....	21
1.5.3 Les relations de cause à effet .....	21
1.5.4 Le TBP, système de management.....	21
1.5.4 TBP pour traduire la vision et la stratégie .....	20
1.5.6 TBP pour manager la stratégie :.....	23
1.5.7 Nécessité d'un tableau de bord prospectif .....	24
1.5.8 .Quelques spécificités du TBP .....	25



1.5.9 Les différences entre tableau de bord et le BSC .....	25
1.5.10 L'ossature du tableau de bord prospectif .....	26
1.5.10.1 Axe financier .....	26
1.5.10.2 L'axe clients .....	28
1.5.10.3 L'axe « Processus Interne » .....	30
1.5.10.4 L'axe « apprentissage organisationnel » .....	31
1.6. Tableau de bord et stratégie .....	32
1.6.1 Le tableau de bord est essentiel à la mise en œuvre de la stratégie .....	32
1.6.2 La réalisation du Tableau de bord .....	32
CONCLUSION .....	31
2. CHAPITRE 2: CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....	32
2.1 Le tableau de bord : sa réalisation .....	34
2.2. L'objectif est essentiel dans l'élaboration du tableau de bord .....	34
2.3. La création du TBP en sept étapes : .....	35
2.4 Méthode GIMSI .....	37
2.5 Différences avec l'approche GIMSI .....	38
2.6 Les étapes du Tableau de Bord .....	40
2.6.1 Etablir la vision et les orientations .....	40
2.6.2 Définir un cahier de charges .....	42
2.6.3 Définir les objectifs .....	43
2.6.4 Traduire la vision en objectifs opérationnels .....	44
2.6.5 IDENTIFICATION DES FACTEURS CLES DE SUCCES .....	47
2.6.5.1 Définition générale des facteurs clés de succès (FCS) .....	47
2.6.5.2 Trouver de bons indicateurs financiers .....	48
2.6.5.3 Ratio financier .....	48
2.6.5.4 Des indicateurs financiers à surveiller de près .....	49
2.6.6. Trouver de bons indicateurs client .....	50
2.7. Réalisation du Tableau de bord .....	55
2.8 Audit .....	55
Conclusion : .....	56
3. CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	57
3.1 MODELE D'ANALYSE .....	54
3.2 LES OUTILS DE COLLECTES DES DONNEES .....	60
3.3 LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES .....	60

3.3.1 Phase1: Prise de connaissance de l'Office et mise en place du projet.....	57
3.3.2. Phase2: La méthodologie de conception du tableau de bord prospectif.....	57
3.3.2.1 L'élaboration de la carte stratégique.....	61
3.3.2.2 Construction de la carte d'identité des indicateurs.....	62
3.3.3 Phase 3 : Recommandations.....	63
Conclusion.....	63
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	64
DEUXIEME PARTIE.....	65
CADRE PRATIQUE : CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE D'UN OFFICE : CAS DE L'ONPPC- NIGER.....	65
4. CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'ONPPC.....	67
4.1 Mission de l'ONPPC.....	67
4.2. Statut de l'ONPPC.....	67
4.3. Evolution de la structure de l'ONPPC.....	67
4.3.1 Période d'expansion et de croissance.....	67
4.3.2 Restructuration de l'ONPPC.....	68
4.3.3. Situation actuelle de l'ONPPC.....	68
4.4. Contrainte de l'ONPPC.....	69
4.4.1 Contraintes internes.....	69
4.4.2 Au niveau externe :.....	69
4.5. LES ATOUTS DE L'OFFICE.....	70
4.6 LES OPPORTUNITES DE L'OFFICE.....	70
4.7 ACTIONS ENTREPRISES ET PERSPECTIVES.....	71
Conclusion.....	71
<b>5. CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ONPPC ET LE PROCESSUS DE L'ELABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LA DIRECTION DE L'ONPPC.....</b>	<b>73</b>
5.1.1. Identification de l'environnement de l'ONPPC.....	73
5.1.1.1 Etude de marché.....	73
5.1.1.2 Moyen humain.....	74
5.1.1.3 Infrastructures et moyen matériel et technique.....	75
5.1.1.4 Le système d'information de gestion.....	75
5.2 Le processus d'élaboration du tableau de bord prospectif pour la Direction de l'ONPPC.....	76
5.2.1. La stratégie.....	76

5.2.2 Etablir la vision et les orientations.....	<b>78</b>
5.2.2.1. La vision de l'ONPPC .....	78
5.2.2.1.1 Améliorer l'approvisionnement en médicaments et consommables médicaux.....	79
5.2.2.1.2 Informatiser la gestion du stock au niveau des dépôts de zone. ....	80
5.2.2.1.3 Former et recycler les Agents du terrain en gestion de stock et marketing.....	81
5.2.2.1.4 Pendre des mesures pour éviter le solde des gérants débiteurs. ....	81
5.2.3 Rechercher les préoccupations de gestion du Directeur Général de l'ONPPC.....	<b>82</b>
5.2.4 définir un cahier des charges.....	<b>82</b>
Conclusion : .....	87
<b>6.CHAPITRE 6 : LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE</b>	
<b>DIRECTEUR GENERAL DE L'ONPPC .....</b>	<b>88</b>
6.1 Première phase : la conception concrète du TBP .....	88
6.1.1 Les indicateurs à proposer .....	<b>88</b>
6.1.2 Sélection des indicateurs.....	<b>90</b>
6.2 Deuxième phase : Recommandations .....	108
6.3. Perspectives de mise en œuvre.....	109
6.4 Recommandations générales.....	110
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>111</b>
BIBLIOGRAPHIE.....	114
ANNEXES.....	118

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Les entreprises africaines ont des difficultés à s'insérer dans le tissu économique mondial. Il est rare de les trouver dans le classement des meilleures entreprises du monde. L'une des causes de cette mauvaise performance est le moyen déployé par les entrepreneurs africains dans la gestion de leurs entreprises. Les outils de gestion utilisés sont archaïques voir dépassés. La conséquence de cette situation est la faible compétitivité des entreprises. Il n'est pas concevable qu'à l'heure de la mondialisation où les entreprises n'ont plus de frontière, les clients deviennent de plus en plus exigeants, que les entreprises africaines n'utilisent pas les outils modernes de la gestion pour être au même niveau que les entreprises des autres continents.

La situation est encore plus préoccupante dans les entreprises ou offices autrefois créés et gérés par les Etats africains. Après des années de gestion par l'État, ils ont été subitement privatisés. Ces privatisations ont été réalisées sans mesure d'accompagnement. De ce fait, ces entreprises ou offices ont du mal à retrouver l'équilibre et doivent lutter pour leurs survies. Ainsi, de nombreux défis sont à relever. De vigoureux efforts doivent être faits par les acteurs.

Le contrôle de gestion, une science qui aide les entreprises à mieux gérer les ressources et tout ce qui concerne la vie de l'entreprise propose beaucoup d'outil à ces dernières pour surmonter leurs difficultés et redynamiser le système de management des organisations. La conception du contrôle de gestion a évolué. Considéré comme une discipline cherchant à maîtriser les coûts, le contrôle de gestion présente aujourd'hui de nouvelles approches et des outils de management aux entreprises.

L'outil le plus utilisé, qui se démarque des autres, dans le domaine de compétitivité et de performance, est le tableau de bord, plus particulièrement le tableau de bord prospectif ou balanced scorecard. C'est dans les années 1990 que cet outil a été initié par KAPLAN ET NORTON pour répondre aux nouvelles préoccupations des entreprises. Ce tableau de bord permet d'une part d'établir un lien entre la gestion des organisations et leurs stratégies, et d'autre part soutenir les managers dans le processus de changement, passage obligatoire pour la survie des sociétés, entreprises, offices, etc.

L'Office National de Produits Pharmaceutiques au Niger (ONPPC), qui exerce dans le domaine de l'importation et la vente de produits pharmaceutiques n'est pas épargné par les problèmes que rencontrent toutes les entreprises ou offices africains. Quelle stratégie adoptée alors pour garder sa place et être performant. Pour le moment les solutions envisagées ne sont pas mises en œuvre.

Dans le cadre de notre mémoire de fin de cycle au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion de Dakar, où nous préparons notre Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle

de Gestion, nous avons voulu accompagner l'ONPPC dans l'établissement d'un management moderne.

Après les indépendances des pays africains, des sociétés d'État ou des offices gérés par les États ont été créés. Ces sociétés jouent un rôle de premier plan dans les politiques de l'État et dans la vie des citoyens. Elles détenaient le monopôle dans le secteur ou elles intervenaient et bénéficiaient des facilités dans plusieurs domaines tels que les impôts et les taxes, les subventions et les dons etc. Elles n'avaient pas les mêmes objectifs que les entreprises privées : être performant, réaliser de marges importantes. Avec l'avènement de la libération du tissu économique par nos États poussés par les slogans tels que privatisation, libéralisation, mondialisation, ces Sociétés ont été privatisées ou libéralisées. Désormais, elles ne bénéficient plus des avantages de l'État qu'elles considéraient comme des acquis. La plupart de ces sociétés ne s'étaient pas préparées pour faire face à la concurrence rude. C'est ainsi que ces entreprises libéralisées ou privatisées ont des difficultés à s'adapter aux nouvelles données telles que :

- adopter des plans stratégiques pour faire face à la concurrence de plus en plus croissante et rude ;
- conserver sa part du marché et conquérir d'autres ;
- atteindre ses objectifs, réaliser des marges importantes ;
- maîtriser ses coûts de production ;
- tenir compte de tous les paramètres de l'entreprise dans l'adoption des plans stratégiques ;
- etc.

Dans ce contexte de forte compétitivité, pour assurer leur survie, ces sociétés libéralisées n'ont d'autres choix que de changer leur politique de pilotage en se posant les questions suivantes :

- comment faire face à la concurrence pour maintenir ma part de marché et continuer dans la croissance ?
- comment maîtriser mes coûts de production ou les coûts de revient de mes produits et réaliser une bonne marge dans une situation où le prix de vente m'échappe ?
- comment intégrer les exigences du client dans la stratégie adoptée pour satisfaire le goût des clients et les fidéliser ?
- comment mieux connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise pour anticiper les problèmes futurs qu'elle peut rencontrer ?

Au Niger, l'ONPPC fait partie de ces entreprises ou office, qui avaient bénéficié d'énormes avantages de l'État. Son rôle dès sa création, était de mettre à la disposition de chaque citoyen sur tout le territoire du Niger les produits pharmaceutiques à des prix abordables. Il était le seul office autorisé par l'État à importer des produits pharmaceutiques, donc aucun concurrent.

Depuis 1989, ce marché a été libéralisé. Dès lors, l'ONPPC faisait face à de forte concurrence. Au même moment tous les avantages qu'il bénéficiait de l'État ont considérablement diminué.

Après la libération du marché, l'ONPPC est confronté à de nombreuses difficultés telles que : perte de la part du marché, perte de compétitivité, retard dans le renouvellement des outils de gestion, le personnel de moins en moins formé pour faire face à la réalité de l'environnement.

Le système de management mis en place, met l'accent beaucoup plus sur la gestion des stocks, que sur un plan stratégique à long terme. Il ne donne pas les moyens adéquats pour appliquer le management moderne.

Quelles sont alors les causes de cette situation dans laquelle l'ONPPC s'est subitement retrouvée ?

Après analyse, on peut relever les causes suivantes :

- la non préparation de l'Office à faire face à des difficultés internes et externes. Aucune période transitoire n'a été prévue pour préparer psychologiquement le personnel et les dirigeants pour faire face à l'environnement de concurrence ;
- l'office n'avait pas la culture de la nouvelle politique de management ;
- le personnel n'est pas formé pour les nouvelles techniques de management.

La conséquence logique de cette situation : l'ONPPC a de sérieux problèmes de gestion et peine à trouver des solutions pour redevenir compétitif et assurer sa pérennité.

Au vue de ces problèmes, les questions suivantes se posent :

- *quelles sont les stratégies à mettre en place par l'ONPPC pour qu'il soit compté parmi les entreprises performantes ?*
- *quelles sont les outils qui manquent à l'ONPPC pour relever le défi et atteindre ses objectifs : être performant, réaliser des marges, assurer sa pérennité ?*

Pour répondre à ces questions, nous prenons comme thème de mémoire :

**« La conception d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage d'un Office : cas de l'Office National des Produits Pharmaceutiques et Chimiques au Niger »**

Le contrôle de gestion propose de nombreux outils aux managers pour mieux gérer les entreprises et surmonter les difficultés rencontrées. Certains de ces outils sont : le plan stratégique et le tableau de bord. Pour trouver des réponses à cette problématique ci-dessus formulée, l'adoption d'un plan stratégique et la mise en place des outils de pilotage tel que le tableau de bord prospectif s'avèrent nécessaires.

Un plan stratégique, n'est autre chose que la formalisation des objectifs à atteindre à long terme (trois à cinq ans) définis par les dirigeants d'une entité. Les objectifs tiennent compte de la réalité de l'entreprise, de son environnement et du contexte économique mondial. Ils font l'objet d'une planification et des démarches à suivre. Le plan stratégique permet de savoir comment utiliser au mieux les ressources pour atteindre les objectifs et comment avoir la meilleure acquisition de ses ressources. L'adoption d'un plan stratégique aidera grandement l'ONPPC pour la redynamisation de ses activités et occuper une place importante dans le secteur de la pharmacie.

Le tableau de bord sert à analyser les données internes et externes d'une entité pour anticiper les risques. Il permet à l'entité d'avoir des informations à jour et de prendre des décisions judicieuses pour une meilleure gestion. Ce qui est important à une entreprise aujourd'hui c'est d'assurer sa survie (pérennité), et de réaliser des bénéfices. Pour atteindre cet objectif une approche de management proactif devrait être mise en place. Cette approche certes, a un inconvénient : il faut investir en ressources et en matériel. Mais vu l'avantage futur elle est la mieux indiquée.

Pour trouver une solution durable aux difficultés de l'ONPPC, il faut opter pour un tableau de bord qui donne des informations suffisantes. Alors quel choix faire ?

Notre choix se porte sur le TBP.

Le tableau de bord prospectif est l'outil qui peut aider l'ONPPC à faire un bon pilotage. Il permet l'analyse et la présentation des informations, de suivi d'évaluation et le pilotage de la performance.

**Selon KAPLAN et NORTON (2005 :14)**, « le TBP apporte au manager l'instrument pour maintenir leur cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre. Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constitue la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens de les atteindre. Il mesure la performance de l'entreprise selon quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des



clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future. »

La raison qui motive notre choix, est l'avantage que le TBP a par rapport aux autres types de tableau de bord dans le cas de notre étude. Ces tableaux de bord sont entre autres le tableau de bord des parties prenantes ou des « acteurs », le TB de l'indicateur clé de performance.

Le TB des acteurs a des limites, et le TB de l'indicateur clé de performance n'est pas adapté à notre étude.

*Le TB des acteurs* ne donne pas des indications sur les inducteurs qui permettront à l'entreprise d'atteindre son objectif. Il manque l'élément fondamental, la stratégie. Ce tableau ne répond pas au comment des choses. Or à l'ONPPC on aimerait savoir le comment des choses, d'où ses limites dans le cadre de notre étude.

*Le TB de l'indicateur clé de performance* est utilisé dans les secteurs qui maîtrisent les processus et poursuit l'objectif qualité totale, donc inclus les approches de TBP. Il sera le mieux indiqué si l'ONPPC maîtrise les processus.

Le TBP, prend en compte tous les aspects de la vie de l'entreprise. En plus des indicateurs financiers classiques qui expriment la performance du passé, il comprend également les indicateurs sur les déterminants de la performance future, établis en tenant compte des objectifs et la stratégie de l'entreprise. Il est indiqué aux entreprises qui n'ont pas l'habitude d'utiliser les TB. Il faut noter que l'Office n'a pas l'habitude d'utiliser le TB comme outil de management. En conséquence, compte tenu de la période que l'Office traverse et des difficultés qu'il rencontre, il nous paraît plus judicieux de proposer le TBP comme outil de management le mieux adapté.

Comment se présentera ce tableau de bord prospectif ?

Ce tableau de bord sera le fruit d'une réflexion que nous mènerons ensemble avec les dirigeants de l'entreprise en tenant compte des réalités du terrain et de l'environnement socio-économique de l'Office. Nous allons nous appuyer sur les questions spécifiques suivantes :

- quelles sont les préoccupations des dirigeants auxquelles il faudrait en tenir compte pour la conception du tableau de bord prospectif ?
- quels sont les besoins des dirigeants à mettre dans le tableau?
- quels sont les indicateurs qui traduisent mieux ces indicateurs ?

- quels sont les indicateurs à retenir pour constituer notre TBP ?
- quelles sont les périodicités, les sources et les cibles à atteindre pour chacun des indicateurs ?
- comment se présenterait le format ?

L'objectif général que nous poursuivons à travers notre étude est de mettre à la disposition du directeur Général de l'ONPPC un tableau de bord prospectif.

De façon spécifique, il s'agira :

- de vérifier la stratégie et le système d'information de gestion de l'ONPPC ;
- d'identifier les besoins et les attentes du Directeur Général de l'ONPPC ;
- de déterminer les facteurs clés de succès, les indicateurs et les cibles correspondantes ;
- de formaliser le tableau de bord prospectif ;
- de faire des recommandations sur son utilisation.

Le résultat de cette étude permettra à l'ONPPC :

- de suivre la réalisation des objectifs fixés, d'évaluer les écarts et prendre des dispositions pour les corriger ;
- d'avoir des informations fiables pour prendre des décisions et anticiper les changements ;
- de mesurer la performance de chaque axe financier ; clients, processus interne ; apprentissage et croissance ;
- de procéder à la redynamisation de ses activités et accroître sa part de marché.

En résumé cette étude nous permettra d'avoir des notions concrètes sur le pilotage d'un Office, de connaître les processus de la conception d'un tableau de bord prospectif et sa mise en place dans les entreprises. Elle nous permettra également de ne plus être un théoricien mais un praticien et d'avoir une expérience dans le domaine de TBP. C'est aussi un atout pour nous dans le cadre de la poursuite de notre carrière au cabinet, qui propose de tel service aux entreprises qui ont des difficultés à mettre en place une stratégie pour le pilotage.

Notre étude sera présentée en deux grandes parties ; la première partie portant sur le cadre théorique et la seconde sur le cadre pratique.

La première partie, la revue de littérature sera composée de trois (3) chapitres portant respectivement sur :

- les généralités sur le tableau de bord ;

- la conception du tableau de bord prospectif ;
- la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie, relative au volet pratique de notre étude sera subdivisée en trois chapitres :

- La présentation de l'Office National de Produits Pharmaceutiques (ONPPC) du Niger ;
- La description de la situation actuelle de l'ONPPC et le processus d'élaboration du tableau de bord prospectif pour la Direction de l'ONPPC;
- La conception du tableau de bord prospectif du Directeur Général de l'ONPPC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE  
DE LA CONCEPTION DE TABLEAU DE  
BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE  
D'UN OFFICE : CAS DE L'ONPPC-NIGER**

## Introduction

Dans ce monde moderne, il est fréquent qu'une entreprise traverse des périodes d'incertitudes et faire face à des changements permanents. Dans cette situation, les besoins en outils d'assistance, à la prise de décision et au pilotage de l'entreprise sont devenus importants. Les solutions de sortie de crises pour les entreprises en difficultés sont plus complexes. Parfois, les solutions trouvées ne sont pas faciles à mettre en œuvre.

Tous les managers, responsables d'une activité ou d'un projet qui disposent de l'outil d'assistance, de la prise de décision et du pilotage pour le projet, profiteront pleinement de son usage. La conception de cet outil peut se faire par une méthode simple et rapide ou plus complexe selon les auteurs qui ont abordé le sujet.

Les étapes à suivre pour sa conception diffèrent d'un auteur à un autre. Pour certains, on n'a pas besoin d'avoir des connaissances poussées pour le concevoir. Il suffit, d'avoir un peu de connaissances en informatique et connaître l'utilisation d'Excel, et de bien connaître son activité pour concevoir son propre tableau de bord. Pour FERNANDEZ<sup>1</sup> « La méthode est accessible à toute personne un tant soit peu initiée aux fonctions de base des outils bureautiques. Il est en revanche indispensable de bien connaître le contexte de son activité, c'est là le minimum exigé »

Le tableau de bord a vu le jour grâce au contrôle de gestion. Cet outil a été conçu et mis à la disposition des managers. Avec la complexité des activités pour un manager, plusieurs tableaux de bords ont été élaborés pour l'aider à trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

L'évolution de l'environnement des entreprises exige la mise à jour permanente des outils de gestion. Pour ce faire, dans les années 90 un autre tableau de bord nommé tableau de bord prospectif ou Balances Scorcard a été élaboré dans le but d'aider les entreprises à sortir de la crise qu'elles traversaient.

Mais les questions suivantes se posent :

- quelles sont les définitions que l'on donne généralement aux tableaux de bord ?
- quels sont quelques uns des différents tableaux de bord que le contrôle de gestion a mis à la disposition du manager à ce 21<sup>ème</sup> siècle ?
- les tableaux de bord sont-ils tous efficaces, présentent-ils des insuffisances ?

---

<sup>1</sup> [http://www.piloter.org/livresblancspdf/essentiel du tableau de bord.pdf](http://www.piloter.org/livresblancspdf/essentiel%20du%20tableau%20de%20bord.pdf).

- comment peut –on concevoir le tableau de bord et le mettre en œuvre ?
- quelles sont les spécificités du tableau de bord prospectif ?
- quelles sont les différentes approches proposées pour sa conception ?
- ce tableau est- il la solution à tous les problèmes rencontrés par les entreprises ?

La première partie de notre analyse répondra à toutes ces interrogations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD

La conception que l'on a d'une entreprise au 21<sup>ème</sup> siècle n'est pas la même au siècle passé. Dans le passé les préoccupations d'une entreprise sont : produire, vendre et réaliser des bénéfices. Beaucoup de paramètres ne sont pas pris en compte dans la réussite d'une entreprise. Aujourd'hui on ne peut plus piloter une entreprise comme avant, en naviguant à vue. L'outil le plus adapté aux entreprises, qu'elles soient de grande ou de petite taille, est le tableau de performance. Quels sont les différents type de tableau de bord qu'une entreprise peut utiliser, quelles sont leur utilité, comment peut-on considérer les tableaux de bords.

### 1.1 Définition d'un tableau de bord

La définition d'un tableau de bord varie d'un auteur à un autre. Malgré la multiplicité des définitions, elles gardent toujours un point commun : il est considéré comme un outil ou un document qui sert de guide pour bien piloter. Considérons deux exemples de définitions, ceux de **BOIX, FEMINIER** et d'**AIM** pour s'en rendre compte :

Pour **BOIX, FEMINIER (2003,2004 :4)**, le tableau de bord est : « un outil d'aide à la décision : c'est un support d'information nécessaire pour prendre des décisions qui vont orienter l'action. Il ne dit pas comment agir mais incite à se poser les bonnes questions dans une dynamique de diagnostic »

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

En considérant ces deux exemples, nous retenons que le tableau de bord est un outil, un document qui guide le responsable d'une entité ou d'une structure dans la prise de décision. C'est un guide pour le responsable dans la gestion quotidienne et dans l'atteinte des objectifs fixés.

Il existe plusieurs types de tableaux de bord qui sont conçus selon le besoin de l'entreprise. Pour **AIM (2004:5)** ces différents types de tableau de bord peuvent être regroupés en trois grandes familles :

- le tableau de bord « fonctionnel » : appliqué à la gestion d'une direction, d'un département, d'un service ou toute autre entité. Il est axé sur le fonctionnement général de l'entreprise.

- Le tableau de bord « projet » : spécifique de la direction d'un grand projet. Il est axé sur le pilotage et le suivi d'un projet sous les aspects : techniques – qualité – coûts – délais. Le tableau de bord de type « task force » est réalisé avec la même approche que le tableau de bord « projet » dans le but de contrôler et de piloter une activité précise, un produit ou un événement.
- Le tableau de bord « stratégique » : élaboré pour les besoins des dirigeants, les critères retenus sont autant externes à l'entreprise (concurrence) qu'internes (fonctionnement et résultat économique). Il est axé sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses marchés et de ses opportunités à court, moyen et long terme.

Dans sa classification, AIM a exclu le TBP ou « Balanced Scorecard » en le qualifiant de quatrième type de tableau. Le TBP étant un outil de pilotage stratégique, il aurait pu l'intégrer dans la famille du tableau de bord « stratégique » en élargissant son critère de classification.

**ALAIN MIKOL, JEAN-CHARLES DE GUARDIA, HERVE STOLOWY (199 :1993)** résumant en affirmant qu'en règles générales, le tableau de bord est un instrument de gestion sélectif établi dans des délais brefs et tourné vers l'action à court terme.

### **1.1.2 Quelques tableaux de bord utilisés**

Dans le souci d'aider les managers à mieux gérer les entreprises, des tableaux de bord de pilotage leur sont proposés. Ces derniers ont chacun des points forts et des points faibles. Un manager, avant d'opter pour l'utilisation d'un modèle de tableau de bord, doit faire l'effort de connaître ses points forts et ses points faibles. Les tableaux de bord généralement connus sont : le tableau de bord des parties prenantes, le tableau de bord de l'indicateur de performance clé, le tableau de bord prospectif personnel, le tableau de bord de gestion, le tableau de bord de la maintenance, le tableau de bord de l'exploitation, le tableau de bord de services, le tableau de bord administratif, etc.

Il serait alors intéressant de connaître la définition de ces tableaux de bord ainsi que leurs points forts et leurs points faibles.



### **1.1.2.1 Le tableau de bord des parties prenantes**

#### ***1.1.2.1.1 Définition***

Le tableau de bord des parties prenantes encore appelé tableau de bord des « acteurs » est un tableau de bord qui s'adresse aux principaux acteurs de l'entreprise. Les actionnaires, les clients les fournisseurs, le personnel, etc. Ce tableau aide les différents acteurs à connaître leurs objectifs. Selon **KAPLAN et NORTON (111 :2004)**, « le tableau de bord des parties prenantes identifie les principaux acteurs de l'organisation, actionnaires, clients et personnel auxquels on ajoute souvent d'autres tels que fournisseurs et la collectivité. Le TB définit les buts de ces différentes parties prenantes et prévoit un certain nombre de mesures et d'objectifs pour eux »

#### ***1.1.2.1.2 Limite du tableau de bord des parties prenantes***

Le tableau de bord des parties prenantes ne donne pas des indications sur les inducteurs qui permettront à l'entreprise d'atteindre son objectif. Il manque l'élément fondamental, la stratégie. Le tableau ne répond pas au comment des choses. Par exemple innover les produits, les processus de gestion des clients. Comment innover les produits ? Comment gérer les clients ? À ces questions on ne trouve pas de réponses.

Dans leur analyse, **KAPLAN et NORTON (112 :2004)** montrent : « lorsque les organisations se mettent à travailler avec des tableaux de bord des parties prenantes, elles sont inévitablement confrontées à la question du comment. Ce qui les conduit au prochain niveau de pensée stratégique et de conception de tableau de bord »

### **1.1.2.2 Tableau de bord de l'indicateur clé de performance**

#### ***1.1.2.2.1 Définition***

C'est un tableau de bord utilisé dans les secteurs qui maîtrisent les processus et poursuivent l'objectif qualité total.

Le tableau de bord de l'indicateur clé de performance<sup>2</sup> « regroupe les indicateurs clé de performance (ICP), appelés le plus souvent KPI (" Key Performance Indicator "). Ce sont des indicateurs d'aide à la décision dont le but est de générer des rapports détaillés sur l'évolution des facteurs clés de succès des activités d'une entreprise. Leur principale utilité consiste donc à

---

<sup>2</sup> <http://academy.visiplus.com/definitions/indicateurs-cle-de-performance.php>

évaluer les performances des actions qui ont été mises en place en fonction des objectifs définis ».

#### ***1.1.2.2.2 Difficulté à mettre en place ce tableau de bord dans les Offices***

S'il est vrai que certaines entreprises en Afrique font des efforts pour maîtriser leurs processus de production ou de distribution, la plupart d'entre elles ne sont pas encore arrivées à ce stade. Dans cette situation, il ne serait pas souhaitable de mettre en place ce modèle de tableau de bord.

**KAPLAN et NORTON (113 :2004) constatent** qu'« on le trouve plus souvent, mais pas exclusivement, les TB de l'indicateur de performance clé dans l'industrie et le secteur de santé, notamment chez ceux qui sont passés par la qualité totale »

#### **1.1.2.3 Tableau de bords prospectifs personnels**

##### ***1.1.2.3.1 Définition***

C'est un tableau de bord individuel fixant les objectifs individuels de chaque membre dont la consolidation contribue à la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Avant que chaque membre ne se fixe ses objectifs, il essaie de comprendre les objectifs globaux de l'entreprise. Pour établir ce type de TB, la démarche suivante est proposée par **KAPLAN et NORTON (264 :2004)**: « les individus ne fixent pas leurs objectifs locaux avant d'avoir bien compris les objectifs de l'unité de l'entreprise. Ce n'est qu'alors qu'ils réfléchissent à la façon dont les objectifs de performance locaux et personnels pourront contribuer à la réalisation des objectifs de l'unité et de l'entreprise »

##### ***1.1.2.3.2 Avantage du tableau de prospectif personnel***

Ce tableau de bord produirait une synergie qui aiderait l'entreprise à atteindre la performance. Tout le personnel de l'entreprise se sent concerner pour le devenir de l'entreprise. Le personnel est conscient du rôle individuel que chacun joue pour la réussite et pour atteindre les objectifs fixés. La somme des performances individuelles plus la synergie créée donne la performance globale de l'entreprise.

##### ***1.1.2.3.3 Freins pour les Offices***

Il faut une culture et un sens de responsabilité à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise, créer un environnement favorable et une atmosphère de symbiose dans l'entreprise. Très souvent, ce n'est pas le cas dans les offices en Afrique. Le sens de responsabilité manque et les conditions de travail ne sont pas favorables. Avant de penser à utiliser ce tableau de bord il est approprié de préparer le terrain.

#### **1.1.2.4 Le tableau de bord de gestion**

##### **1.1.2.4.1 Définition**

C'est un outil qui aide le responsable de l'entreprise dans la prise de décision en matière de gestion. Il permet au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs. C'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation.

Pour **ALAIN MIKOL, JEAN-CHARLES DE GUARDIA, HERVE STOLOWY (199 :1993)** : le tableau de bord de gestion représente la matérialisation du système d'information dont les caractéristiques sont entre autre, informations hiérarchisées et présentées de manière claire ; données cohérentes entre elles ; système adapté à chaque centre de responsabilité.

##### **1.1.2.4.2 Utilité du tableau de bord de gestion**

Le tableau de bord de gestion donne la possibilité de dialogue permanent entre les partenaires de l'entreprise en vue d'une action aussi efficace que possible. Il permet de gagner du temps par l'accès immédiat aux informations économiques et techniques.

**SELMER (2003)**, déclare que le TBG exprime une vision stratégique qui se décline en objectifs stratégiques à la fois en termes de marchés et en termes financiers. Ces objectifs stratégiques à leur tour sont déclinés la plupart du temps en termes de plans d'actions concrets.

#### **1.1.2.5 Le tableau de bord de la maintenance**

Il vise à évaluer la qualité de ce service, à identifier les interactions entre la gestion de projet et la maintenance des applications, à analyser la courbe de la maintenance en fonction du cycle de vie des applications. Cet outil détecte quand il faut envisager de remplacer les applications avant que leur coût ne dépasse leur apport, analyse l'impact du non-investissement sur la

dévalorisation des actifs et l'augmentation des charges de maintenance. Il répond à la question : quand faudra-il remplacer les applications ? Très souvent l'indicateur utilisé est le coût de la maintenance ramené au nombre d'utilisateurs.

#### **1.1.2.6 Le tableau de bord de l'exploitation**

Il aide à la piloter avec plus d'efficacité. Il s'agit de suivre l'évolution des matériels, logiciels et autres périphériques, de recueillir en terme de disponibilité la vision des techniciens, des utilisateurs et de l'entreprise toute entière. Il répond à la question : *Comment diriger efficacement l'exploitation ?* Et délivre une vision technique versus vision client, des statistiques d'utilisation des ressources informatiques. Quelques indicateurs liés à l'exploitation : nombre mensuel de pannes, seuil tolérable d'indisponibilité, temps moyen de rétablissement, etc.

#### **1.1.2.7 Le tableau de bord des services utilisateurs**

Il permet de dépasser l'approche informatique pour aborder une approche globale du système d'information. Il étudie la productivité des utilisateurs, identifie les coûts cachés et sources d'improductivité, analyse les problèmes fréquemment rencontrés, recueille régulièrement le degré de satisfaction des utilisateurs par rapport aux services rendus par la Direction du Service Informatique (DSI), établit un lien entre le niveau de service et le budget alloué, détecte le cas échéant la méconnaissance de la production des utilisateurs pour mieux la gérer par la suite. Il répond à la question *Comment maîtriser et gérer la production des utilisateurs ?* Et permet de connaître la productivité des utilisateurs, les coûts cachés et sources d'improductivité, le degré de satisfaction des utilisateurs. L'un des principaux indicateurs est le taux de satisfaction des utilisateurs.

#### **1.1.2.8 Le tableau de bord administratif**

Il pilote les activités de support, mais aussi les achats, la sous-traitance, le suivi des actifs, les ressources humaines, le portefeuille des compétences.

### **1.2 Les rôles essentiels du tableau de bord**

Le tableau de bord comme nous l'avons souligné, est indispensable pour une entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle qui cherche le progrès et veut relever le défi de la concurrence rude et assurer d'une part sa

pérennité et d'autre part atteindre les objectifs fixés. **FERNANDEZ (2000)** note que le tableau de bord joue cinq (5) rôles essentiels :

- *le tableau de bord est un réducteur d'incertitude ;*
- *le tableau de bord stabilise l'information ;*
- *le tableau de bord contribue à une prise de risque "réfléchie" ;*
- *le tableau de bord facilite la communication ;*
- *le tableau de bord dynamise la réflexion.*

*a) Le tableau de bord est un réducteur d'incertitude :* dans un avenir incertain, il est très difficile de prendre une décision sans se tromper. Pour un dirigeant de l'entreprise la stratégie à adopter pour le présent et l'avenir de l'entreprise est basée sur des décisions. Ces décisions doivent être prises sur des informations fiables. Le tableau de bord permet de lever les incertitudes pour donner des informations fiables au dirigeant

Selon **FERNANDEZ (page : XV : 2007)**, « le tableau de bord offre une meilleur perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire un tant soit peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision. »

*b) Le tableau de bord stabilise l'information :* L'information d'aujourd'hui non matérialisée ne sera pas la même transmise demain. Nous faisons allusion à l'information sur laquelle l'entreprise se base pour prendre ses décisions et donner des orientations. Une information qui change n'est pas de nature à aider l'entreprise. Ainsi le tableau de bord bien conçu aide à stabiliser l'information.

*c) Le tableau de bord contribue à une prise de risque "réfléchie" :* toute décision prise par l'entreprise est un risque. Prendre un risque fait partie intégrante de la vie de l'entreprise, mais pas n'importe quel risque. Le risque doit être bien mûri et réfléchi en se basant sur des informations fiables. C'est justement le rôle que joue le tableau de bord.

Pour **FERNANDEZ (XV : 2007)** « avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en situation de décider dispose d'une vision stable structurée de son environnement, selon l'éclairage des axes de développement choisis. Le tableau de bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision. »

*d) Le tableau de bord facilite la communication :* dans l'entreprise la communication joue un rôle primordial pour atteindre les objectifs. Chacun doit savoir ce qu'il doit faire ou doit connaître la part de sa contribution pour la réussite de l'entreprise. Le tableau de bord est un bon

référentiel dans ce domaine. **FERNANDEZ (XV : 2007)** aborde dans le même sens : « lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise »

*e) Le tableau de bord dynamise la réflexion* : l'un des objectifs d'une entreprise, c'est le progrès. Comment faire pour être plus performant ? Le tableau de bord bien conçu oriente les décideurs dans ce sens. Il les aide à analyser la situation de l'entreprise pour savoir quelles sont les options à prendre pour atteindre les objectifs. **FERNANDEZ (XV : 2007)** approuve cette idée en affirmant : « le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion. »

### **1.3 Le tableau de bord mesure la performance pour un pilotage pro-actif**

Les entreprises d'aujourd'hui n'ont plus droit à l'erreur. Elles sont à la fois à la recherche des informations pour satisfaire les clients, protéger son marché, disponible à recevoir des reproches et remarques pour s'améliorer, avoir un système d'information fiable, faire une mutation totale s'il le faut. La conception traditionnelle de pilotage de l'entreprise est totalement abandonnée, où c'est l'entreprise qui produit et impose ses produits aux consommateurs. La nouvelle conception de pilotage est complètement tournée vers une redynamisation de la planification où l'entreprise ouvre grandement l'oreille et les yeux pour saisir toutes occasions qui se présentent et atteindre ses objectifs.

Les PME sont à la marge des outils de pilotage. Les dirigeants des PME se croient trop forts pour prendre des décisions et piloter sans des nouveaux outils que les entreprises utilisent aujourd'hui. Mais peut-on réussir en affaire dans ce monde où tout le monde est à l'affût de l'information ? Peut-on atteindre ses objectifs où la concurrence est rude ? Le constat est amer. D'après **FERNANDEZ (2008)** « Plus de 70 % des dirigeants de PME n'ont pas d'outil de pilotage de leur affaire et ils sont même 90 % à naviguer à vue dans les très petites entreprises. C'est le constat alarmiste qui ressort de différentes enquêtes. Or, dans un environnement où les mutations ne font que s'accélérer, conduire sans tableau de bord devient chaque jour plus dangereux. Et mettre en place un outil de suivi ne nécessite pas de construire une usine à gaz, ni de se ruiner en logiciels de gestion. »

## 1.4. Conceptions traditionnelles du tableau de bord

### 1.4.1 Le tableau de bord utilisé comme outil de contrôle

Au 21<sup>ème</sup> siècle utiliser le tableau de bord comme outil de contrôle ne serait plus efficace pour un management de qualité. Contrôler n'est plus la seule préoccupation des dirigeants, mais la première préoccupation comment prévenir, comment faire pour être plus performant, pérenniser mes activités. Mais comme le constate **FERNANDEZ (2008)**, les tableaux de bord ne sont en fait que des supports de comptes rendus d'activités transmis au fil de la hiérarchie. Ce ne sont pas des outils d'amélioration de la performance mais de véritables instruments de contrôle des tâches des subordonnés. En guise d'aide à la décision, ces outils ne suggèrent que deux actions : Félicitation ou blâmer.

### 1.4.2 Le tableau de bord utilisé comme outil de constat

Les tableaux de bord ne sont pas une invention récente. Ils sont utilisés pour constater la pertinence des choix. Depuis, les données ont changé. L'environnement n'est plus stable. Les méthodes de gestions utilisées jusque-là sont devenues caduques. Il faut dès lors réorienter la stratégie et affiner les plans. Le slogan à la mode est : « prévoir, planifier contrôler ». Le constat s'inscrivait parfaitement dans ce schéma.

Malheureusement, bien que le contexte ait fortement changé, l'utilisation du tableau de bord comme outil de "constat" perdure encore de nos jours. En effet, la plupart des tableaux de bord utilisés aujourd'hui se limitent à afficher une comparaison entre le "**Prévu**" et le "**Réalisé**" et ne permettent pas de réagir lorsqu'il était encore temps de corriger.

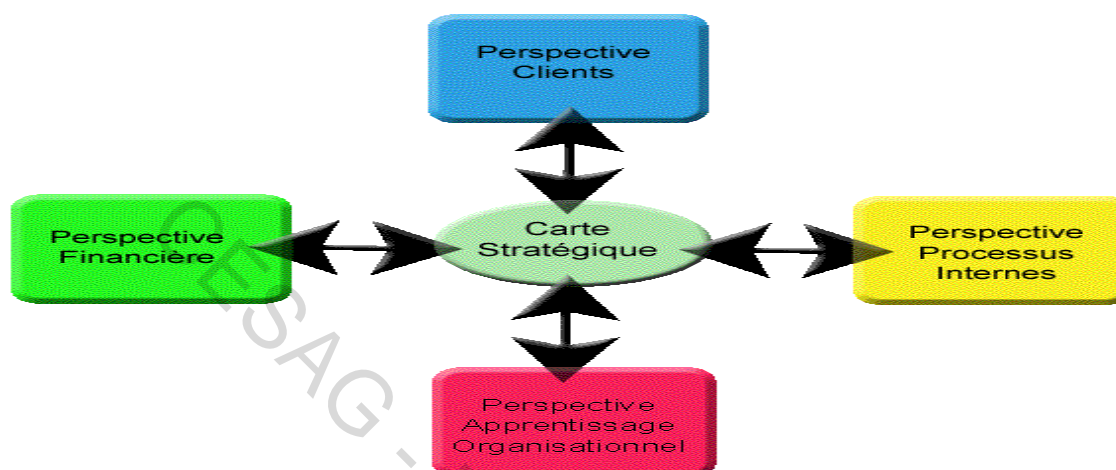
## 1.5 .Tableau de bord prospectif ou balanced scorecard

### Definition

**KAPLAN & NORTON** ont défini le BSC comme : « *a set of measures that gives top a fast but comprehensive view of business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and organisation's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance* »

**FERNANDEZ** précise que selon les auteurs **KAPLAN** et **NORTON**, le TBP est un système de management garantissant les organisations de la clarification et la formalisation de leur stratégie. Il propose un cadre de conception de la stratégie afin de pouvoir la décliner efficacement, la transformer en action. L'avantage du TBP, c'est qu'il permet d'élaborer une stratégie concrète.

**Figure 1.1 : les axes d'une carte stratégique**



Source : **FERNANDEZ : V1 /2009**

### 1.5.1 Pourquoi un tableau de bord prospectif

À l'heure de la mondialisation où l'information est partout disponible, une entreprise pour maîtriser le problème de la concurrence, doit tenir compte des paramètres externes et internes. Comme l'affirme **KAPLAN (33 :2005)**, « les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesures et de management compatibles avec leur stratégie et leur capacité ». Dans la pratique, les entreprises oublient les autres paramètres et se concentrent uniquement sur l'aspect financier. Elles n'utilisent que des indicateurs financiers dans leur tableau de bord. Pour corriger ces insuffisances, le tableau de bord prospectif intègre en plus de l'axe financier, trois autres axes. Ce tableau de bord aide les dirigeants à prendre des décisions en ayant une vision globale et une vision stratégique sur leurs entreprises. C'est dans ce sens que **KAPLAN (36 :2005)** déclare « le TBP fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet de l'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateur de la performance »



**NORTON et KAPLAN (vi: 2001)** répondent au pourquoi un TBP. Ils le justifient: « *In knowledge-based competition, the ability of organizations to develop, nurture, and mobilize their intangible assets was critical for success. But financial measurements could not capture the value-creating activities from an organization's intangible assets: the skills, competencies, and motivation of employees; databases and information technologies, efficient and responsive operating process; innovation in products and services; customer loyalty and relationships; and political, regulatory, and societal approval. We proposed the Balanced Scorecard as the solution of this performance measurement problem* »

### **1.5.2 TBP relie les indicateurs à une stratégie**

**Selon KAPLAN (41 :2005)**, « L'expérience a montré que le TBP est plus qu'une simple collection d'indicateurs clés ou de déterminant de performance. Les multiples indicateurs retenus doivent constituer un ensemble d'objectifs et de mesures qui soit à la fois cohérent et générateur et de synergie. Plus qu'à un tableau de bord, le TBP peut être comparé à un simulateur de vol ». Ainsi donc pour élaborer un TBP, il ne suffit pas d'aligner ou de collectionner des indicateurs. On doit s'assurer que tout indicateur retenu est facile à comprendre, mesurable et permet d'atteindre un objectif ou des objectifs fixés à l'entreprise.

### **1.5.3 Les relations de cause à effet**

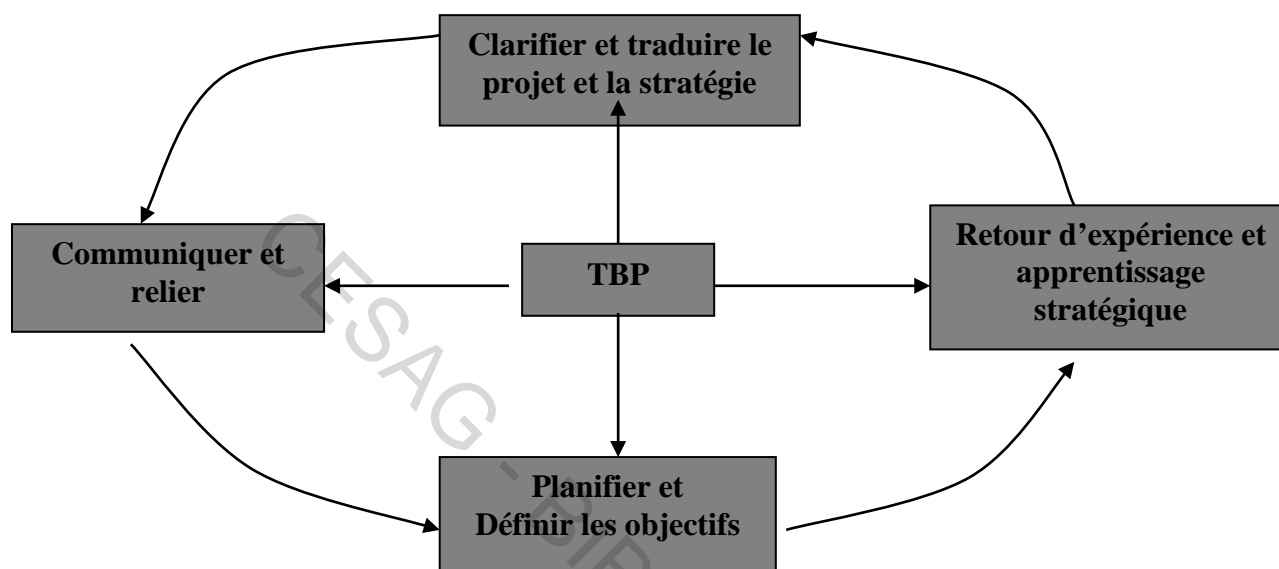
Il n'y a jamais eu de cause sans effet. Si une entreprise rencontre des difficultés (l'effet) c'est parce qu'il y a un ou plusieurs problèmes (cause). Il faut alors réfléchir sur une stratégie à adopter afin de trouver la solution de sortie. Comment peut-on définir cette stratégie ? **KAPLAN (42 :2005)** la définit comme « un ensemble d'hypothèses sur des causes et leur effet. Le TBP doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs (indicateurs) dans les différents domaines suivis, pour que les objectifs soient validés et qu'ils servent à guider les actions. Les relations des causes à effet doivent être visibles sur les quatre axes de ce système »

### **1.5.4 Le TBP, système de management**

Le souci de tout dirigeant d'une entreprise, c'est de voir son entreprise en constante évolution et prendre de bonnes décisions ayant des répercussions très positives sur le long terme. Pour rester concentrer sur la prise de décision, le TBP est d'un grand secours pour le dirigeant. C'est dans ce sens que **KAPLAN (216 :2005)** affirme : « Grâce au TBP, les dirigeants peuvent concentrer la stratégie de l'entreprise sur la performance à long terme, une tâche jusqu'à présent difficile à

mener à bien, faute d'outil approprié. Parce qu'il identifie les objectifs essentiels sur lesquels l'entreprise doit concentrer son attention et ses ressources, le TBP constitue le cadre d'un système de management qui organise les axes stratégiques, l'information et un ensemble de processus de management fondamentaux et dont chaque élément doit être articulé à des objectifs stratégiques »

**Figure 1.2 : Le TBP, cadre stratégique de l'action**



Source: KAPLAN & NORTON (277:2005)

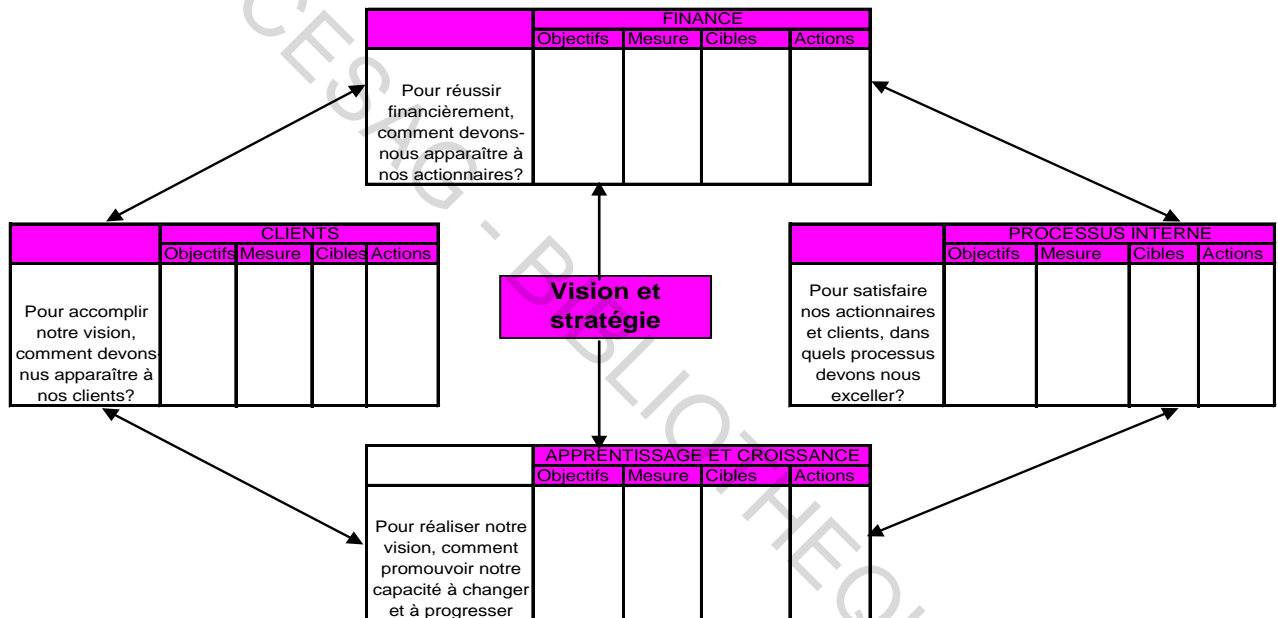
### 1.5.5 TBP pour traduire la vision et la stratégie

La construction d'un TBP dans une entreprise requiert que les dirigeants se basent sur les perspectives d'avenir en tenant compte des scénarios possibles. Il est aussi indispensable de choisir de bons indicateurs qui peuvent aider à obtenir les résultats de tous les scénarios (hypothèses). On devrait se poser la question de savoir : dans ma vision quel résultat j'obtiens si j'agis sur tel facteur ou sur tel axe du TBP (sur les composantes de la performance de croissance, sur les indicateurs de performance portant sur les segments cibles de l'axe clients ou sur l'axe « apprentissage organisationnel » ? Pour SELMER (2003), avant de construire son tableau de bord « équilibré », c'est important de décliner sa vision stratégique du futur (**voir exemple figure 1.3**). Après, s'interroger sur ce qui sera modifié si on met en œuvre cette vision stratégique pour ses actionnaires, ses clients, ses processus de management interne et sa capacité à innover. En un mot il faut agir sur les quatre perspectives (**voir figure 1.4**) Cette réflexion devra lui permettre de déterminer les facteurs critiques pour chacune des parties prenantes, et de définir les moyens de les mesurer.

### 1.5.6 TBP pour manager la stratégie :

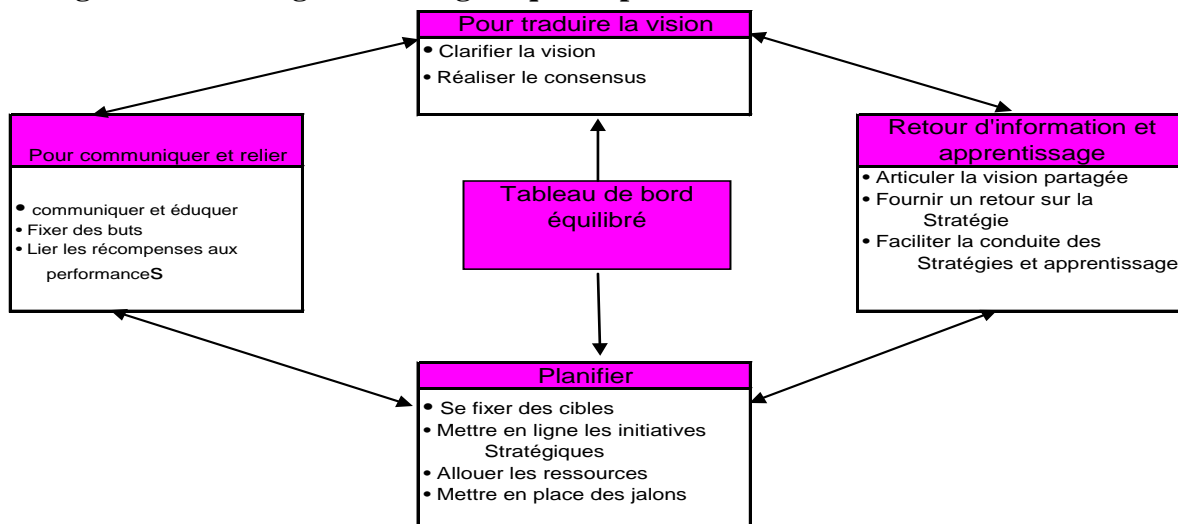
Le TBP amène à se poser des questions sur les quatre axes, questions relatives aux objectifs à atteindre. Quelle valeur doit-on donner aux indicateurs ? Si on aimerait atteindre tel objectif financier quelle valeur devrait-on donner aux indicateurs clés des clients ? Comment réorienter les investissements ou le développement des compétences des agents(le personnel) ? Quel moyen utiliser pour communiquer les indicateurs stratégiques dans l'entreprise et que chacun soit imprégné. Toutes ces questions trouvent des réponses dans le TBP. C'est ce qui amène SELMER(2003) a déclaré que le Balancer Scorecard n'a pas seulement pour but de mesurer seulement le changement, il le favorise et l'oriente.

Figure 1.3 : Traduire la vision stratégique



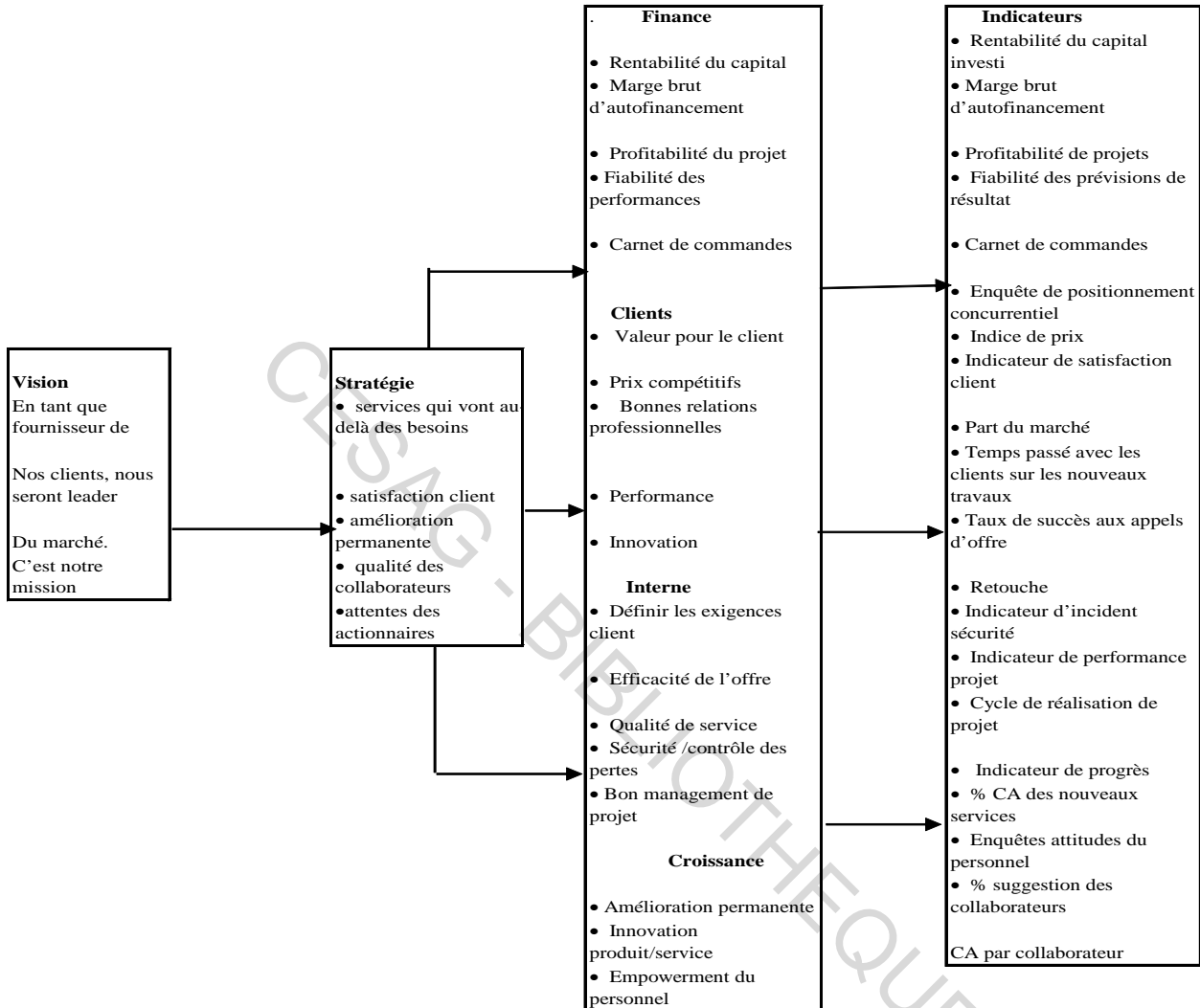
Source : SALMER (2003 :208)

Figure 1.4 : Manager la stratégie : quatre processus



Source : SALMER (2003 :209)

Figure 1.5 : Décliner la vision Stratégique :



Source : SELMER (2003 :210)

### 1.5.7 Nécessité d'un tableau de bord prospectif

Aujourd'hui des changements imprévisibles s'opèrent. Dans ce contexte, les entreprises qui veulent assurer leur pérennité sont obligées de revoir régulièrement leurs plans stratégiques. A titre d'exemple quelle entreprise peut prévoir qu'en 2008 le prix du baril du pétrole connaîtra une augmentation de plus de 40 dollar en six mois. Une entreprise qui ne revoit pas sa stratégie aura du mal à s'en sortir. Jusque dans les années 90, les outils de gestion traditionnelle proposés par le contrôle de gestion aidaient les entreprises à prendre des décisions. Mais à partir de cette année,

ces outils ne répondent plus au changement que le monde a connu. Ils sont peu utiles pour piloter la mise en œuvre d'une stratégie. De surcroît, ils ne sont pas conçus dans une optique de communication et de partage des connaissances dans l'entreprise. D'où la nécessité d'un nouvel outil qui permettra d'aller plus loin. En effet, dans les années 90, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition. Il s'agit du « balanced scorecard » que l'on peut traduire par « tableau de bord équilibré » ou « tableau de bord prospectif » (TBP). C'est un outil conçu par **KAPLAN** et **NORTON**.

### 1.5.8 .Quelques spécificités du TBP

Les TB traditionnels ne tenaient pas compte de tous les indicateurs pour conduire et ajuster une stratégie. Mais le BSC le fait, c'est un outil de pilotage de la stratégie. **FERNANDEZ (2008)** note qu'il se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise 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.

Pour **BOIX, FEMINIER (2003,2004 :40)**, « le BBS se veut un vecteur de communication de la stratégie :

- il énonce le projet de la stratégie ;
- c'est un modèle qui permet à chacun de mesurer sa contribution globale ;
- il focalise les efforts de changement car il en fait apparaître les effets »

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés 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).

La définition de ces quatre axes doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps.

### 1.5.9 Les différences entre tableau de bord et le BSC

Comme annoncé plus haut, le tableau de bord prospectif, est une initiative de **KAPLAN** et **NORTON** pour pallier aux insuffisances des tableaux de bord traditionnels. Cet outil a tenu compte de tous les paramètres qui peuvent aider l'entreprise à contrôler le présent, le futur proche et le futur lointain. Ce tableau de bord présente des différences avec les TB traditionnel. Ces différences sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 1.1 : les différences entre tableau de bord et le BSC**

BBS	Tableau de bord
Mesure des résultats à posteriori et suivi des effets des interventions sur déterminants de la performance	Mesure des résultats à posteriori
Ajustement de stratégie redéfinition des missions	Stratégie figé A moyen terme Mission fixée à moyen terme
Suivi selon 4 axes pour toutes les unités	Suivi selon le découpage fonctionnel (par métier ou activité)
Objectifs proposés par chaque unité et avalisés par l'échelon supérieur	Objectifs proposés par l'échelon supérieur et négociés Avec l'unité
Ajustement à court et long terme global et local	Ajustement local à court terme
OUTIL DE PILOTAGE STRATÉGIQUE	OUTIL DE PILOTAGE DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE

Source : BOIX, FEMINIER (2003,2004 :40)

### 1.5.10 L'ossature du tableau de bord prospectif

Les perpétuels changements dans le monde des affaires ont conduit les entreprises à se rendre compte de l'impérieuse nécessité à bâtir un potentiel concurrentiel à long terme. La réflexion de Norton et Kaplan sur cette préoccupation a donné naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif (TBP). En plus des indicateurs financiers classiques, ce tableau intègre les indicateurs déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction clients, les processus

internes, l'apprentissage organisationnel. Ces quatre axes constituent l'ossature du TBP. Les quatre axes sont déclinés comme suit :

#### 1.5.10.1 Axe financier

S'il est vrai que le côté social et environnemental est important dans le processus de pilotage d'une entreprise, l'objectif principal qu'elle poursuit est la réalisation du bénéfice. Tout doit se

construire autour de l'objectif financier. Améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.). Le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. La question essentielle est : "Que faut-il apporter aux associés ?"

D'après **KAPLAN et NORTON (61 :2004)**, « La création de tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et stratégiques. L'axe financier sert en effet de fil conducteur des autres axes de TBP. Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relation de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière ».

#### **1.5.10.1.1 Les objectifs de l'axe financier**

Il n'existe pas des objectifs standards. Les objectifs financiers fixés par une entreprise diffèrent d'une entreprise à une autre. Ces objectifs dépendent de la stratégie adoptée par l'entreprise. Les objectifs peuvent être :

- la conquête de nouveaux marchés pour accroître le chiffre d'affaires ;
- conserver le marché existant mais améliorer la qualité des services rendus aux clients pour les fidéliser ;
- améliorer la gestion des stocks, surtout les produits à rotations lentes et à coût de revient élevé ;
- etc.

Selon **KAPLAN et NORTON (62 : 2004)**, « Les objectifs financiers peuvent varier très sensiblement à chaque cycle de vie d'une unité. Des stratégies différentes peuvent être suivies qui vont d'une croissance agressive de la part de marché au maintien de l'activité et à la gestion du déclin. »

#### **1.5.10.1.2 Les acteurs pour l'axe financier**

Pour atteindre l'objectif, il est important d'impliquer tous les intervenants dans le processus, recueillir leur point de vue, discuter avec eux. Toute initiative que l'entreprise prendra pour améliorer l'axe financier sans implication des acteurs aura du mal à avoir du succès. Les acteurs ne se sentiront pas trop concernés.

**KAPLAN et NORTON (64 :2004)**, affirment : « La création de TBP doit commencer par un dialogue entre le responsable de l'unité concernée et le directeur financier de l'entreprise, sur la phase du cycle économique dans laquelle se trouve l'unité et sur ses objectifs financiers. Cette concertation permettra d'identifier le rôle de l'unité dans l'entreprise. »

### 1.5.10.1.3 Cycle trésorerie

L'entreprise a besoin d'un fond de roulement pour son cycle d'exploitation. Une entreprise qui est toujours confronté au problème de trésorerie montre un signe de manque de performance et à terme fera faillite. Par contre une entreprise qui dispose suffisamment d'un fond de roulement affiche un signe de bonne gestion.

Pour **KAPLAN et NORTON (72 : 2004)** « Le fond de roulement est un élément important pour beaucoup d'entreprises industrielles, commerciales et de distribution, en particulier les postes comptes clients, stocks et comptes fournisseur. Une gestion efficace du fonds de roulement se juge notamment par le cycle de trésorerie mesuré par la formule suivante : nombre de jours de vente de stock, plus nombre de jours de vente dans les comptes clients moins nombre de jours de vente dans les comptes fournisseurs »

### 1.5.10.2 L'axe clients

Une entreprise sans les clients, est appelée à disparaître. Toute entreprise qui veut se développer et atteindre ses objectifs, doit inclure la dimension client dans sa démarche stratégique. Comment faire pour conserver le marché et augmenter mon chiffre d'affaires, comment satisfaire les clients, répondre à leurs attentes, les fidéliser. Trouver des réponses à ces questions et prendre des mesures pour les réaliser sont des éléments très importants qui doivent faire partie du tableau de bord.

Pour **FERNANDEZ**, « l'objectif est de répondre à la question : "Que faut-il apporter aux clients ?" Les différents axes sont interdépendants. En effet, la croissance de l'entreprise implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux, taux de rentabilité des différents segments, etc.) »

Selon **KAPLAN et NORTON (79 :2004)** « L'axe « clients » du tableau de bord prospectif identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir les mesures- clés de la performance concernant les clients –satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité parfaitement adaptés aux segments visés »

#### 1.5.10.2.1 Les indicateurs clés d'un tableau de bord prospectif

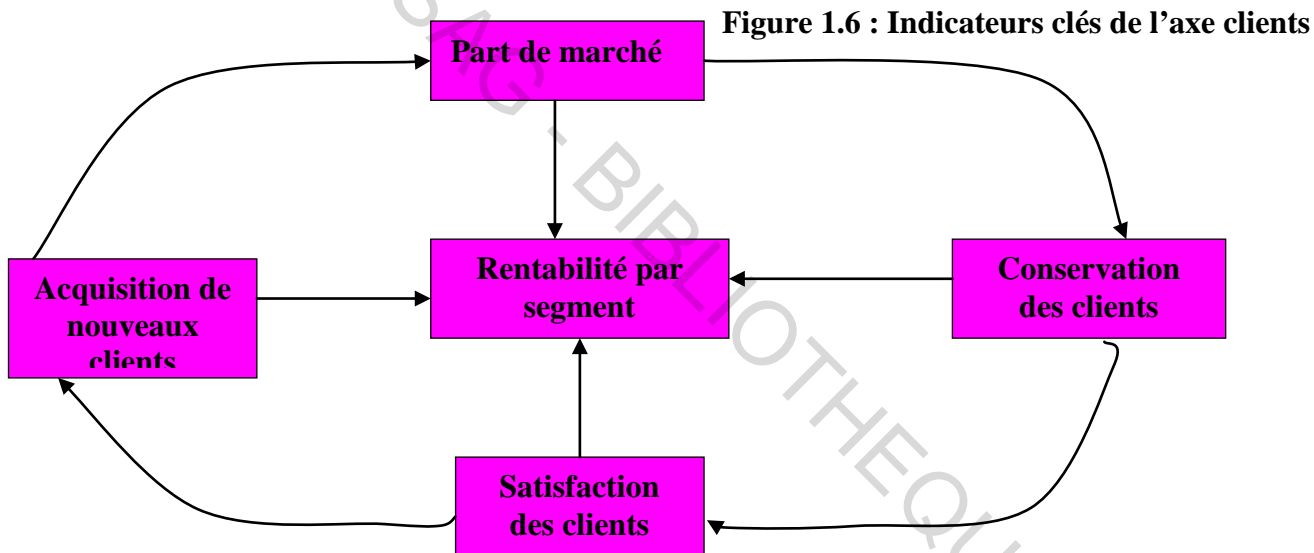


La satisfaction de ces indicateurs servira d'instrument de mesure pour la réalisation de l'objectif sur l'axe client. Il existe deux types d'indicateurs selon **BOIX, FEMINIER** :

- indicateur « avancé » : il mesure les effets des initiatives stratégiques ;
- indicateur « a posteriori » : il témoigne des effets de la stratégie

Pour **KAPLAN et NORTON (83 :2004)** « Il s'agit de mesures génériques que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Elles sont au nombre de cinq :

- part de marché ;
- conservation de la clientèle ;
- acquisition de nouveaux clients ;
- satisfaction des clients ;
- rentabilité par segment. »



SOURCE : **KAPLAN et NORTON (84 :2005)**

**Tableau 1.2 : Indicateurs clés**

<b>Part de marché</b>	Indique la part (exprimé en nombres de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise
<b>Acquisition de nouveaux clients</b>	Mesure, en termes absolus, ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés
<b>Conservation des clients</b>	Indique, en termes absolus ou relatifs si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients
<b>Satisfaction des clients</b>	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction des critères de performances liés à leurs attentes
<b>Rentabilité par segment</b>	Mesure le bénéfice net généré par un client, déduction faites des coûts correspondant

SOURCE : KAPLAN et NORTON (84 :2005)

### 1.5.10.3 L'axe « Processus Interne »

Pour créer l'axe « processus interne », les managers identifient les processus essentiels à la réalisation des objectifs concernant les clients et actionnaires. Les entreprises développent généralement les objectifs des indicateurs de cet axe après ceux des axes financiers et « clients ». Procéder dans cet ordre leur permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels.

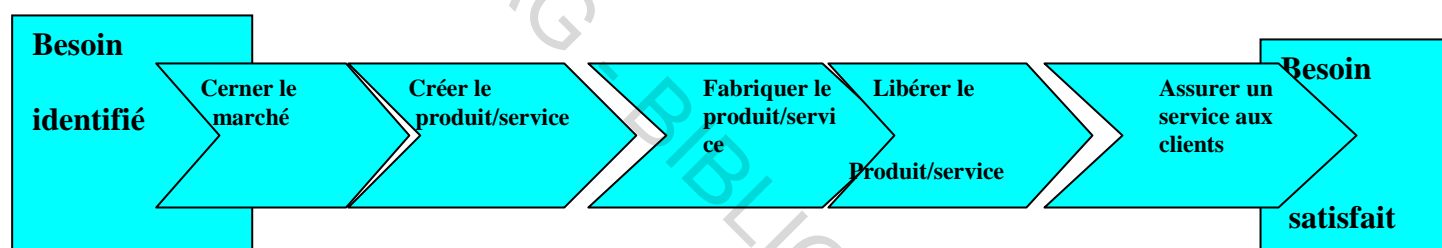
Il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, nombre de brevets déposés, proportion de nouveaux produits, etc.). La qualité du service après-vente est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème, etc.). Le processus productif ne doit pas être oublié, mais il a toujours été au cœur des préoccupations des responsables (qualité des produits, délai de fabrication, etc.).

Pour répondre aux attentes et atteindre son objectif, celui de faire de bénéfice et d'assurer sa continuité, chaque entreprise doit avoir sa chaîne de processus interne. Mais la question est de savoir peut-on avoir un modèle transposable de la chaîne de processus interne ?

D'après **KAPLAN et NORTON (111 :2004)** « Chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes qui lui permet de répondre aux attentes des clients et de générer un bénéfice. Il existe toutefois un modèle générique de chaîne des processus constituant un cadre général, qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus internes ». Ce modèle comprend trois processus :

- l'innovation ;
- la production ;
- le service après – vente »

**Figure 1.7 : L'axe « processus interne » le modèle générique de chaîne de création de valeur**



Source **KAPLAN et NORTON (111 :2005)**

#### **1.5.10.4 L'axe « apprentissage organisationnel »**

Pour l'amélioration de sa performance, l'organisation interne occupe une place importante. On peut intégrer l'axe financier, client processus interne pour concevoir un joli tableau de bord. Si on n'intègre pas l'aspect organisationnel on n'atteindra pas les objectifs. C'est comme une voiture sans carburant que l'on veut démarrer. On aura beau démarrer la voiture ne bougera pas. Le carburant est très essentiel pour le démarrage du véhicule.

Dans cet ordre d'idée **KAPLAN et NORTON (111 :2004) affirment** : « Les objectifs établis sur les axes « financier », « clients », « processus interne » identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance. Les objectifs de l'axe « apprentissage organisationnel » sont les moyens, les facteurs qui permettent d'atteindre ceux des trois autres axes. Notre expérience en matière de construction de TBP pour des entreprises appartenant à des

secteurs d'activité très différents nous permet de cerner trois composantes dans l'apprentissage organisationnel :

- le potentiel des salariés ;
- les capacités des systèmes d'information ;
- la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés »

## **1.6. Tableau de bord et stratégie**

### **1.6.1 Le tableau de bord est essentiel à la mise en œuvre de la stratégie**

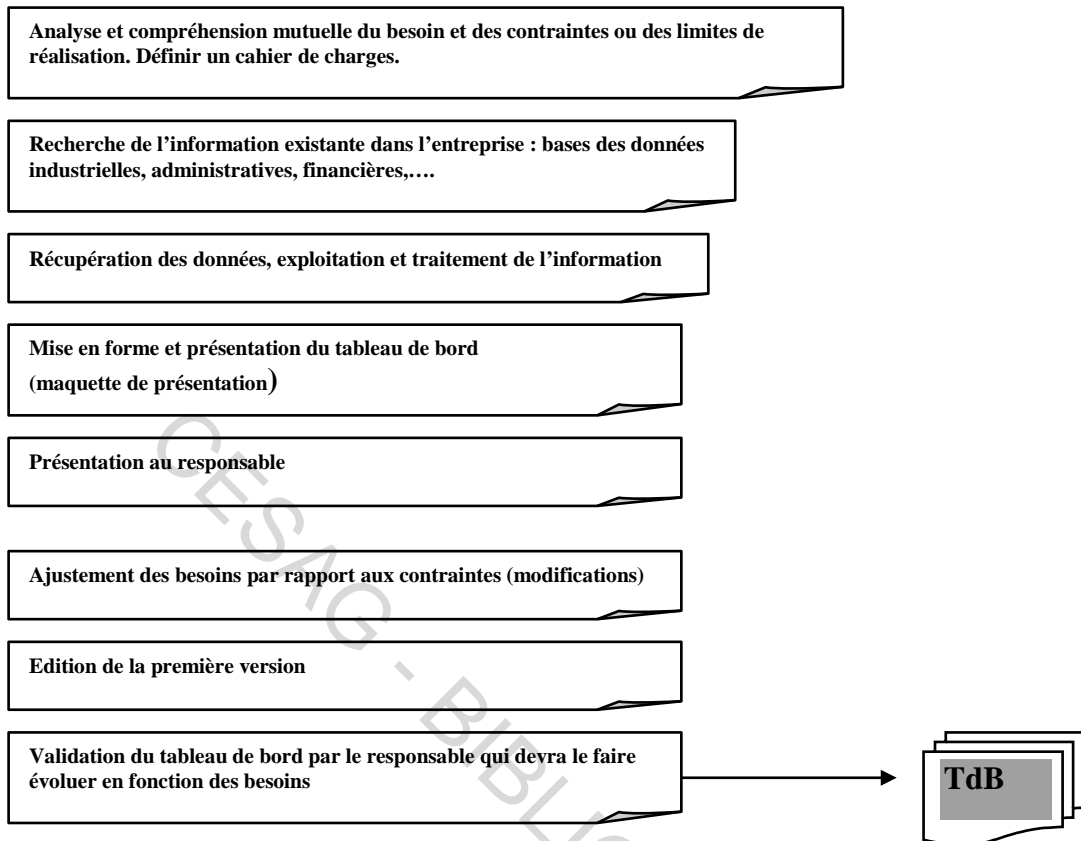
L'utilisation du TBP a considérablement évolué depuis les années 90. Pour certains on ne peut plus s'en passer pour la mise en œuvre de la stratégie, considérée comme la première étape de la démarche. Définir une bonne stratégie est une chose, la mettre en œuvre sur le terrain en est une autre. Dans les années 90, beaucoup d'entreprises ont échoué pour la mise en œuvre de leur stratégie sur le terrain. **KAPLAN et NORTON** ont constaté qu' « À la fin des années 90, de 70 à 90 % des mises en œuvre des stratégies élaborées s'avéraient des échecs ». Avoir une bonne vision stratégique ne suffit pas, c'est l'exécution qui est le plus important ; Pour déployer efficacement la stratégie et placer l'entreprise dans une dynamique de progrès continu, il est essentiel de disposer d'un système de tableaux de bord.

### **1.6.2 La réalisation du Tableau de bord.**

Le tableau de bord ne peut pas être réalisé sans la consultation des utilisateurs. Ce n'est pas non plus l'affaire d'un seul individu. Il faut l'apport de tout le monde dans l'entreprise. La réalisation se fait par étape et qui nécessite à chaque étape des préparations.

Selon **AIM (2004 : 39)** ; « Le tableau de bord ne peut être imposé au responsable. Il peut être suggéré par des spécialistes de la gestion. Mais pour qu'il soit utilisé comme un « outil », le besoin doit émaner du demandeur. Les étapes de réalisation peuvent être résumées comme suit :

Figure 1.8 : les étapes de réalisation d'un TB



Source : AIM (2004 :39)

## CONCLUSION :

Le contrôle de gestion est devenu une discipline incontournable dans le domaine de management des entreprises. Il met à la disposition des chefs d'entreprises et le personnel d'entreprise tous les éléments et outils indispensables à la prise de bonne décision, d'anticiper les évènements et contrôler l'environnement dans lequel ces entreprises se trouvent.

L'un des outils proposés par cette discipline pour un nouveau pilotage est le BSC. Cet outil est indispensable pour un pilotage efficace et efficient. Il permet aux chefs d'entreprises d'adapter leur système de management et de stratégie et d'avoir une vue globale sur la performance de l'entreprise. Cet outil relie les axes suivants : axes financiers, clients, processus internes, et apprentissage et croissance.

Le BSC présente une particularité, il est soumis à des conditions préalables particulières. Il fera l'objet du prochain chapitre.

## CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

La conception d'un BSC est complexe et son implantation dans une organisation ou une institution dépend de la démarche adoptée dans le cadre de son élaboration. Il peut être une réussite ou un échec si l'on ne tient pas compte de ses particularités et des préalables établis.

Des auteurs ont proposés plusieurs modèles du BSC ou des indicateurs permettant de l'élaborer. Les entreprises ou sociétés d'une même catégorie ont des spécificités auxquelles il faut tenir compte lors d'une analyse. Il n'existe donc pas un modèle type du BSC à imposer à une institution ou au manager. Pour la conception, il est extrêmement important de respecter les règles et les conditions qui sont nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans ce chapitre, nous présenterons la manière d'aborder la réalisation d'un tableau de bord, ce qui est essentiel pour élaborer un tableau de bord, la création d'un tableau de bord, la démarche retenue dans le cadre de notre mémoire. Cette démarche est la synthèse de plusieurs démarches recensées dans la littérature.

### 2.1 Le tableau de bord : sa réalisation

La réalisation se fait sur la base de l'expression du besoin. Cette expression étant faite par le demandeur et spécifiée dans un cahier de charges. Pour réaliser le document, notre attention portera sur les quatre axes suivants :

- l'architecture générale du document (articulation, structuration des thèmes) ;
- le contenu (documentation et informations issues des bases de données opérationnelles) ;
- la présentation (tableaux, graphiques, indicateurs de suivi) ;
- les analyses (exposés des faits, commentaires et observations de la situation).

(Source : nous-même)

### 2.2. L'objectif est essentiel dans l'élaboration du tableau de bord

La définition d'objectif par le lexique de gestion de Dalloz :« ... Les objectifs sont donc des « cibles » à atteindre ou encore des obligations ou contraintes que s'imposent les responsables pour assurer le développement de leur entreprise ».

Un objectif, pour qu'il soit mesurable en terme de performance doit être quantifiable et on prendra soin d'indiquer clairement l'unité de mesure, par exemple :

- un budget à ne pas dépasser en Fcfa ;
- un devis à réaliser en heures ;
- un bilan de masse à respecter en kg ;
- un matériel livré à une date donnée.

Les objectifs déclinés, doivent être un défi motivant pour les responsables concernés et devront en conséquence être :

- atteignables ;
- définis clairement et par écrit ;
- acceptés par les parties ;
- accompagnés de moyens permettant leur réalisation ;
- contrôlés et validés ;
- revus et actualisés.

### **2.3. La création du TBP en sept étapes :**

Pour **DORBES<sup>3</sup> (2006)** la réalisation se fait en sept étapes. Il affirme qu' « Il est évident que toute entreprise a une antériorité en terme de système de mesures (indicateurs, objectifs,...). Dans ce contexte, le premier objectif consiste à réaliser un état des lieux du système existant. Il permettra aussi de sensibiliser les principaux acteurs de l'entreprise aux enjeux du système de mesures qui va être créé. Le diagnostic de départ permet d'identifier dès le début les failles du dispositif existant et de se mettre d'accord sur les caractéristiques du nouveau système. ».

Les sept étapes de réalisation sont :

#### **Étape 1 : L'identification des facteurs clés de succès (FCS)**

Les FCS sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question : « Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? »

Les FCS ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT...) avant d'en induire des axes de changement.

---

<sup>3</sup> [www.actingfinances.com](http://www.actingfinances.com)

## **Étape 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)**

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Plusieurs principes doivent être respectés :

- les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine.
- chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet ;
- les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage ;
- la sélection de MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs «avancés», qui prédisent la performance future, et indicateurs «rétroviseurs» qui mesurent la performance effectivement réalisée ;
- la sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

## **Étape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers »**

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Que faut-il apporter aux actionnaires ? Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfices, réduction du BFR,...) ou en terme de croissance (CA, parts de marché,...)

## **Étape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients »**

Pour atteindre nos objectifs, comment devons-nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement,...etc...).

## **Étape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus »**



En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Attention, toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise.

### **Étape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage »**

Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover.

### **Étape 7 : Établir la carte stratégique**

Toutes les MCS ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (FCS) sont bien actionnés. L'étape de constitution du TBP vise ensuite à assembler ces MCS et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

## **2.4 Méthode GIMSI**

C'est une méthode de conception du système de pilotage, point central du Business ou Corporate Performance Management. Elle est orientée vers la prise de décision et structurée en 10 étapes, elle s'inscrit dans un mode management moderne privilégiant la coopération, le partage de la connaissance et l'intégration performante. Des outils et techniques de la Business Intelligence. En plus de l'approche traditionnelle Top > Down, il greffe la dimension Bottom>Up et se focalise sur la Question essentielle *Comment maîtriser les risques en situation d'incertitude, pour prendre du mieux possible les décisions sur le terrain ?* L'implication et l'appropriation sont au cœur de la méthode.

Cette méthode en 10 étapes est structurée en quatre phases thématiques comme décrite dans le tableau 2.1 ci-dessous:

### **Tableau 2.1 : étape de conception du système de pilotage**

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

Source<sup>4</sup>

## 2.5 Différences avec l'approche GIMSI

Le Balanced Scorecard impose un cadre rigide et rigoureux de conception de la stratégie et de déploiement dans l'entreprise. Cette méthode privilégie l'approche top - down et s'exprime essentiellement dans une organisation de type pyramidal. Si l'approche top - down est particulièrement efficace pour garantir une mise en œuvre assez étroite de la stratégie, a contrario elle tient peu compte des attentes et ambitions des acteurs de terrain, managers compris. L'individualisation des rémunérations directement liées à la performance est retenue comme principal élément de motivation. Mais la question de la prise de décision est bien plus complexe que cela. Elle passe nécessairement par une délicate phase d'appropriation de l'outil concrétisant l'implication des acteurs de terrain au cœur de la démarche. Ce point essentiel mérite que l'on s'y intéresse particulièrement.

<sup>4</sup> [http://www.nodesway.com/methode/methode\\_GIMSI\\_concevoir\\_le\\_tableau\\_de\\_bord.htm](http://www.nodesway.com/methode/methode_GIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm)

### 2.5.1 GIMSI est une démarche coopérative impliquant les acteurs de terrain.

La méthode Gismi propose une tout autre approche, fondée sur la coopération. Elle part du principe que l'effort ne se situe pas uniquement au niveau de la définition de la stratégie et de son application. La motivation et l'implication des hommes de terrain (a fortiori les acteurs des processus critiques) sont bien plus importantes. C'est d'ailleurs à ce niveau que réside le point essentiel à toute réussite. Pour cela, Gismi compense l'approche top - down par une démarche bottom - up en plaçant, une fois la stratégie exprimée et les processus critiques identifiés, l'importance de la prise de décision au premier plan. Ainsi, elle propose une méthode efficace pour choisir et construire de véritables indicateurs pertinents contribuant réellement à la prise de décision.

### 2.5.2 GIMSI est une démarche incrémentielle privilégiant le mode projet

Il est à noter également que la démarche Gismi s'inscrit dans une logique de progrès continu. Ainsi, la méthode privilégie les démarches progressives (incrémental) en adoptant un mode projet. L'entreprise dispose d'une plus grande liberté pour concevoir sa stratégie et définir ses axes de succès (selon la chaîne de valeurs spécifique de l'entreprise) tout en permettant une approche plus progressive, par projet, pour bâtir le système de pilotage global.

*Gismi est une démarche privilégiant la pro-activité.* Si le Balanced Scorecard place la cohérence et la normalité comme fondamentales, la méthode Gismi est beaucoup plus axée sur la réactivité et la pro-activité de l'organisation en cultivant la responsabilisation de tous les acteurs, sans pour autant déroger aux exigences de cohérence globale

**Tableau 2.2 : les étapes pour la réalisation d'un TB**

	Etapes	Auteurs	Objectifs
1	Etablir la vision et les orientations	Nous même	La définition d'une vision claire, qui définit la finalité de l'entreprise, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du TBP
2	Définir un cahier de charge	Roger Aim	Analyse et compréhension mutuelle du besoin et des contraintes ou des limites de réalisation
3	Définir les objectifs	FERNANDEZ	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale
4	Traduire la vision en objectifs opérationnels	KAPLAN ET NORTON	
5	Identification des facteurs clés de succès	Henry Dorbes	Il s'agit donc de répondre à la question : « Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour

			accéder à notre vision du futur ? »
6	Trouver de bons indicateurs financiers	Henry Dorbes	Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Que faut-il apporter aux actionnaires
7	Trouver de bons indicateurs clients	Henry Dorbes	Pour atteindre nos objectifs, comment devons-nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (récurrence d'achat, fidélité, part de marché)
8	Réalisation de TB	Pierre Voyer	Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale
9	Audit	Fernandez	Suivi permanent du système

**Source : nous même**

Suite aux étapes proposées pour l'élaboration, nous avons conçu les étapes à suivre selon le tableau ci-dessus. Il s'agit de :

- 1) Établir la vision et les orientations ;
- 2) Définir un cahier de charges ;
- 3) Définir les objectifs ;
- 4) Traduire la vision en objectifs opérationnels ;
- 5) Indentification des facteurs clés de succès ;
- 6) Trouver de bons indicateurs financiers ;
- 7) Trouver de bons indicateurs clients ;
- 8) Réalisation du TB ;
- 9) Audit.

**2.6 Les étapes du Tableau de Bord**

**2.6.1 Établir la vision et les orientations**

Cette étape consiste à mieux cerner la vision et les orientations de l'entreprise. Un monde où l'individualisme prime sur le collectif, il apparaît difficile d'établir une vision pour le management. En abordant ce sujet, **VAILLANCOURT**<sup>5</sup> déclare « Nous sommes dans une période où les individus ont de plus en plus besoin de trouver un sens personnel à leurs actions et c'est cette recherche de sens personnel qui prend, le plus souvent, le plus de place. Dans un contexte où l'individualisme monte en grade, il est fort à parier que cette recherche de sens

<sup>5</sup> <http://marcaurele.tripod.com/auteur.html>

s'orientera d'abord vers une poursuite de l'intérêt individuel en lieu et place d'un intérêt organisationnel. Le manager n'étant pas à l'abri de cette tentation, ce dernier cherchera à faire coïncider son intérêt organisationnel, l'atteinte des résultats ou des objectifs par exemple, avec son intérêt personnel comme son cheminement de carrière. Il éprouvera donc une grande difficulté, dans ces circonstances, à conduire ses troupes à abandonner leurs intérêts individuels (horaire de travail, tâche habituelle, droits acquis, etc.) au profit d'un intérêt organisationnel qui viserait, entre autres, un changement d'attitude et de paradigme.

On a donc une idée du défi qui se pose au manager qui chercherait à mettre en avant une vision qui tout en incluant les préoccupations organisationnelles saurait accrocher les préoccupations individuelles exacerbées en période d'incertitude. C'est à cette recherche d'un sens intégrateur que doit se livrer le manager. Un sens qui d'abord le rejoint et l'inspire; un sens qui se rattache à la mission de l'organisation ensuite; et finalement un sens qui, par le biais d'une image qui la révèle, peut devenir mobilisatrice et source d'un nouveau paramètre décisionnel ».

Le manager du 21<sup>ème</sup> siècle doit allier l'intérêt individuel à l'intérêt du groupe. Dans le cadre de l'étude, l'analyse se portera sur la vision que porte le personnel sur le devenir de l'office. Le personnel est – il pessimiste pour l'avenir ou optimiste, comment voit-il la société dans deux ou trois ans. Ces questions ne trouveront des réponses qu'à travers des entretiens et des questionnaires

La vision claire permet de déterminer les orientations. Si le personnel n'a pas la même vision il sera difficile voire impossible pour que le manager puisse avoir une orientation stratégique de son entreprise. **Selon MINTZBERG<sup>6</sup>** : « la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions ». L'entreprise doit suivre une stratégie globale qui permettra de mettre en adéquation ses objectifs, ses moyens et son environnement. Pour cela elle exploitera ses points forts en tentant de remédier à ses faiblesses. Elle mettra à profit son environnement et les opportunités pour s'adapter et innover. Le plan d'action commercial et mercatique de l'entreprise sera logiquement conforme aux orientations stratégiques de l'entreprise. Le commercial respectera dans sa démarche de vente le plan d'action commerciale »

Il s'agira au cours de l'étude de recenser les objectifs, les points forts, les faiblesses, les opportunités. Les dispositions prises pour atteindre les objectifs, les mesures prises pour remédier aux faiblesses et comment exploiter les opportunités.

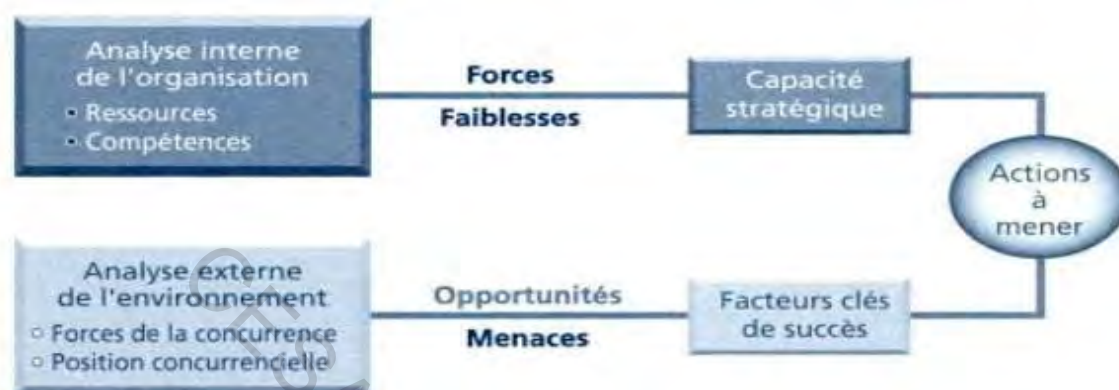
---

<sup>6</sup> [https://fr.wikioedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](https://fr.wikioedia.org/wiki/Henry_Mintzberg)

Le modèle d'analyse de l'orientation stratégique à utiliser est **l'analyse SWOT** d'après **MINTZBERG**.

Ce modèle sera utilisé au cours de notre étude pour déterminer les orientations stratégiques de l'Office.

**Figure 2.1 : modèle d'analyse SWOT**



Source<sup>7</sup> :

### 2.6.2 Définir un cahier de charges

Cette partie permettra d'avoir une idée sur le cahier de charges de l'Office, qui l'aidera à atteindre ses objectifs

Un cahier des charges est un document visant à définir exhaustivement les spécifications de base d'un produit ou d'un service à réaliser. Outre les spécifications de base, il décrit ses modalités d'exécution. Il définit aussi les objectifs à atteindre et vise à bien cadrer une mission. En interne, le cahier des charges sert à formaliser les besoins et à les expliquer aux différents acteurs pour s'assurer que tout le monde est d'accord. Il sert ensuite à sélectionner le prestataire et à organiser la relation tout au long du projet. Il est considéré comme un référentiel contractuel partagé par le prestataire et l'équipe interne, ce qui en fait un outil fondamental de communication du chef de projet.

Pour avoir un cahier de charges bien élaboré, il faut se poser de bonnes questions, telles que :

- dans quel(s) but(s) faire ce projet ?
- comment le mettre en place ?

<sup>7</sup> <http://www.needocs.com/telechargement.php?inscriptioninstant=1>

- qu'est-ce que l'on gagne avec ce projet ?
- qu'est-ce que l'on perd si on ne le fait pas ?
- qui va s'assurer du suivi du produit ?
- qui va s'assurer de la demande du projet?

Après avoir défini le cahier de charges, on doit se pencher sur son contenu et consacrer du temps à sa relecture. Le contenu est-il en adéquation avec la vision et l'orientation stratégique de l'office ?

Abordant dans le même sens, **Michel Coutru.(2003 :6)**, conseiller en gestion, auteur du Guide pour l'élaboration d'un cahier des charges affirme : Le cahier des charges se définit comme un acte, un document de référence qui permet à un dirigeant d'entreprise de préciser les conditions, les règles et les exigences d'une mission, d'une intervention, d'un travail à accomplir ou d'une tâche à exécuter par un consultant en management, en vue de résoudre un problème spécifique ou d'améliorer une situation donnée, tout en déterminant les résultats attendus. Le cahier des charges est une demande de service détaillée, élaborée de façon à protéger les intérêts du dirigeant d'entreprise et à améliorer la qualité de l'offre présentée par le consultant.

Il permet plus particulièrement :

- de définir précisément le problème ou la situation à améliorer;
- d'identifier clairement les besoins de l'entreprise;
- de préciser les objectifs de l'intervention et les résultats attendus;
- d'établir les règles et les exigences de base pour la réalisation de l'intervention;
- d'obliger la société-conseil et ses conseillers à préciser les services à fournir et les biens livrables;
- de présenter les éléments d'une entente pouvant lier les deux parties;
- de servir de document de référence pour éviter les problèmes d'interprétation et les outils;
- de définir les responsabilités et les rôles respectifs des parties engagées dans l'intervention;
- de déterminer les modalités de règlement en cas de litiges.

### 2.6.3 Définir les objectifs

Cette partie nous aidera à cerner les objectifs globaux et spécifiques de l'ONPPC pour mieux orienter notre étude.

S'il est important de bien mesurer sa notoriété sur un marché cible, il est également essentiel de définir des objectifs réalistes pour les atteindre. Les objectifs doivent tenir compte d'une part du budget à allouer au programme et des tactiques de chaque équipe surtout l'équipe sur le terrain. S'agit-il pour l'office de gagner une présence là où il n'est pas physiquement établi, de renforcer sa notoriété ou de stimuler ses ventes ? Selon **GELIS**<sup>8</sup> "Dans tous les cas, l'entreprise doit déterminer objectivement le souffle qu'il veut donner à son projet"

Ces objectifs doivent également prendre en compte l'état de maturité du marché cible selon **SEULLIET** responsable de Webgains France. "La première étape consiste à réaliser un benchmark des principaux entreprises concurrentes et de leurs offres".

*Pour y parvenir, il faut passer en revue les offres des concurrents.*

Définir les objectifs et une stratégie qui nécessite une démarche d'éco-conception. La démarche « d'éco-conception s'inscrit nécessairement dans le cadre plus large de la stratégie d'entreprise, principalement du fait que la communication autour d'arguments durables réinterroge l'image de marque et suscite de nouveaux comportements chez le client : questions autour de la cohérence entre les discours et les actes, autour de l'offre « conventionnelle ». Avant de se lancer dans une démarche d'éco-conception, le manager doit hiérarchiser les objectifs marketing dans lesquels s'inscrit sa logique d'éco-conception, tels que :

1. Réduire son exposition au risque environnemental (responsabilité élargie des producteurs, renchérissement des matières premières et de l'énergie...),
2. Répondre à un besoin identifié du marché (combler un vide dans son offre),
3. Porter une nouvelle image.

Une fois ses objectifs clarifiés et les contraintes associées sérieusement évaluées, deux options stratégiques se distinguent réellement :

- La stratégie de migration : il s'agit de remplacer progressivement l'offre traditionnelle par une offre éco-conçue, sur tous les champs pour lesquels celle-ci est légitime.
- La stratégie de mutation : plus coûteuse, elle offre toutefois une lisibilité maximale, puisque l'ensemble des parties prenantes (et notamment les clients et les collaborateurs) sont pris en compte.

#### **2.6.4 Traduire la vision en objectifs opérationnels**

---

<sup>8</sup> [www.itespresso.fr](http://www.itespresso.fr) E-commerce



L'amélioration constante est obtenue en combinant innovation réflexion stratégique à l'exécution opérationnelle efficace. Beaucoup de possibilités d'amélioration se trouvent dans les domaines des systèmes de distribution et les relations des différentes fonctions et départements au sein de l'organisation.

Presque toutes les organisations de base désirent le même résultat : utiliser plus efficacement les ressources existantes dans la poursuite de sa mission. Cela peut prendre de nombreuses formes, telles que la commercialisation d'un produit de meilleure qualité à un coût moindre, une plus grande rentabilité et de part de marché, la compression des temps de cycle, à améliorer la qualité des services existants, et obtenir une meilleure satisfaction des clients. Pour atteindre ces résultats, l'accent doit être mis sur la qualité des produits et des programmes d'amélioration d'approvisionnement des pharmacies en générale, plus particulièrement celles de l'intérieur, la maîtrise des coûts de transport, la restructuration, les compétences de base des gérants, le temps de la concurrence fondée sur le service à la clientèle, la gestion de la qualité totale, l'acquisition d'un avantage concurrentiel, et la planification stratégique.

#### **2.6.4.1 De traduire la vision et la stratégie en processus d'affaires**

Il est important de traduire la vision et la stratégie en processus d'affaires des examens financiers, clients, processus internes, l'apprentissage et la croissance. Le capital humain est une partie de la vision des processus d'affaires, y compris les capacités des employés et la motivation du personnel et de l'alignement. Au niveau stratégique, la question est de traduire la vision de toute l'organisation, l'intégration de la vision en objectifs mesurables. La vision et stratégie dans les processus d'affaires, la planification de budgétisation et d'évaluation sont encore les clefs de la réussite, et est le fondement du processus de planification stratégique.

Dans le milieu des années 1980, l'accent a été mis sur la gestion de planification, de budgétisation et d'évaluation. «En particulier, le troisième secteur utilisé des matrices de planification, l'analyse du budget, et l'évaluation des programmes comme la clé de vérification et de contrôle dans l'organisation.

**Kaplan et Norton** suggèrent mesurer la performance des organisations dans quatre domaines clés: financière, client, processus internes, l'apprentissage et la croissance (Kaplan et Norton, «Le

tableau de bord prospectif: Mesures Drive Performance», **Harvard Business Review**, Janvier-Février 1992).

**Kaplan et Norton** ont continué avec des recommandations pour la mesure quantitative: financiers, des clients. Processus d'affaires internes, l'apprentissage et de croissance.

Les objectifs financiers visés par **Kaplan et Norton** comprennent notamment la croissance du revenu des ventes et part marketing, le nombre de nouveaux clients et marchés, nombre de nouvelles stratégies, la gestion des coûts, y compris les revenus générés par employé et la réduction des coûts unitaires; Utilisation des actifs, y compris la réduction des stocks (augmentation dans les virages),-to-cash cycle de liquidités, le rendement sur le capital et la productivité / efficacité. Intégrée à ces objectifs financiers, sont les objectifs du segment marketing pour accroître la part de marché, la fidélisation des clients, et l'acquisition de clients. La préoccupation de la part de marché de la capture est la prévision du nombre potentiel de clients à capturer. Dans le domaine de la fidélisation de la clientèle: le nombre de clients défections, l'augmentation des ventes aux clients existants, et l'augmentation de la fréquence des contacts avec les clients. Relatif à la fidélisation de la clientèle, est la génération de prospects en acquisition de nouveaux clients: la quantité de nouveaux clients, l'augmentation des demandes de renseignements ratio des ventes à la fermeture, en diminuant le coût d'acquisition de chaque nouveau client, et en augmentant la taille moyenne de commande.

**Kaplan et Norton** suggèrent que des améliorations dans les processus internes de gestion ne prenant pas effet des processus d'affaires stratégiques. Peut-être que c'est la technique processus qui doit être abordée. Intégration de fonctionnalités d'audit et de budgétisation dans la définition de la segmentation et la rentabilité en pourcentage des recettes provenant de nouveaux clients porte sur les limitations d'audit.

La gamme de produits doit être clairement définies et en respectant le temps de critères de marché avec un documente de seuil de rentabilité. Les problèmes de production peuvent être définis comme incluant les paramètres sur le nombre de défauts et sur les points de livraison dans les délais. L'audit peut être augmenté afin d'inclure les attitudes des consommateurs psychologiques, y compris taux de satisfaction client, et le pourcentage de clients réorganisation.

Le capital humain est une partie de la vision des processus d'affaires critères, y compris les capacités des employés, de business intelligence, et la motivation du personnel et de l'alignement.

Kaplan et Norton suggèrent que la satisfaction des employés, le chiffre d'affaires du personnel, la productivité et le nombre d'employés qualifiés pour les postes clés soient maintenus.

## **2. 6.5 IDENTIFICATION DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

Identifier les facteurs clés de succès est une étape importante à franchir dans les étapes de l'élaboration d'un tableau de bord. Que représentent ces facteurs clés de succès pour une entreprise et comment les répertorier.

### **2.6.5.1 Définition générale des facteurs clés de succès (FCS)**

Les facteurs clés de succès sont les éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques (sa vision), ses buts et ses objectifs. Autrement, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur d'activités spécifiques doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. En mettant en lumière les facteurs clés nécessaires et critiques au bon fonctionnement d'une organisation, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies de marketing gagnantes. La plupart des entreprises a une mission. Certaines possèdent des orientations stratégiques (vision) afin de réaliser cette mission. Bien peu possède malheureusement des facteurs clés de succès. C'est ainsi que plusieurs entreprises sont aveuglées par la granularité des stratégies opérationnelles de leurs processus internes et oublient de prendre le recul nécessaire pour réfléchir globalement sur les besoins fondamentaux de leur organisation et de leur marché.

Selon **STEFAN et PETITPIERRE (Marketing : 158)**, la direction générale choisit des stratégies dont l'application lui permettra d'atteindre les objectifs de l'entreprise, comme, par exemple un rendement de 10%. Dans de très rare cas le résultat de deux alternatives stratégiques peut être quantifié avec tant de précision qu'il est possible de choisir la meilleur stratégie. Il est pourtant plus fréquent qu'il faille procéder à une évaluation des alternatives à la lumière de plusieurs aspects. Ces aspects essentiels sont appelés « facteurs clés » de succès. Le terme implique déjà que les facteurs ont un effet positif sur le succès. Il n'est pourtant pas possible de prendre en compte tous les facteurs de succès puisqu'il en existe des dizaines, voire des centaines dans chaque marché. C'est pour quoi lors de l'évaluation des stratégies, on se limite aux facteurs dont on pense qu'ils peuvent faire une grande différence entre le succès et l'échec. Pour cette raison, on les appelle facteurs « clés » de succès.

Par exemple, le lieu d'implantation est un facteur clé dans le commerce de détail, alors que pour un magasin spécialisé dans la vente des ordinateurs, un des facteurs clés de succès sera la compétence des conseillers

### **2.6.5.2 Trouver de bons indicateurs financiers**

Les indicateurs financiers sont un outil très important pour choisir ou évaluer un fournisseur. L'un des critères de choix les plus répandus, après la compétitivité, la qualité et les délais, est la santé financière de l'entreprise. Pour l'évaluer, il faut se procurer le Bilan et le Compte de résultat de l'entreprise en question. Pour les groupes, on s'intéressera aux comptes consolidés. On trouve facilement ces informations sur internet, surtout pour les sociétés cotées en bourse. Parfois on les trouve payantes mais, en général, on peut les demander directement au fournisseur. S'il refuse de les communiquer, il pourrait cacher quelque chose.

### **2.6.5.3 Ratio financier**

En comptabilité, un ratio est un coefficient ou un pourcentage généralement calculé entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier, etc. Il en existe plus de cent, avec parfois plusieurs noms pour un même ratio ou une même abréviation pour plusieurs ratios. Ils permettent d'évaluer la situation financière d'une entreprise, d'en apprécier l'évolution d'une année sur l'autre, ou de la comparer à des entreprises du même secteur ; ces estimations peuvent être formalisées par des méthodes comme l'analyse DuPont. Les ratios peuvent aussi être intégrés dans différentes démarches d'analyse discriminante : combinés pour calculer un indicateur unique, appelé *score*, ils servent par exemple à évaluer les risques de faillite d'un établissement.

Le ratio financier est alors un élément très important à prendre en compte dans notre analyse. Il convient d'avoir des informations fiables de l'Office pour avoir un ratio qui aide à prendre des décisions

#### 2.6.5.4 Des indicateurs financiers à surveiller de près

Selon les analystes, il y a trois indicateurs à surveiller de très près pour les entreprises, surtout pour les PME. Il s'agit des indicateurs suivants : du seuil de rentabilité, le besoin en fonds de roulement et le plan de trésorerie.

##### 2.6.5.4.1 Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité, ou « point mort », est un indicateur essentiel pour juger de la viabilité de son projet. Il indique le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour amortir ses charges et atteindre l'équilibre comptable. Tant que ce seuil n'est pas atteint, l'activité est déficitaire.

- **Comment le calculer ?** Il existe plusieurs méthodes comptables pour déterminer cet indicateur. La plus simple consiste à retrancher du chiffre d'affaires escompté ses charges fixes (frais de structures, amortissements, etc.) ainsi que ses charges variables (main-d'œuvre, matière première, etc.). Lorsque le solde de l'opération devient égal à zéro, le point mort est atteint.

- **Les points à surveiller :** Pour être pertinent, le seuil de rentabilité doit être corrélé à une échelle de temps. On saura ainsi à quelle échéance l'entreprise deviendra rentable : six mois, un an, deux ans...

##### 2.6.5.4.2 Le besoin en fonds de roulement

Avant de commencer à vendre ses produits et à encaisser de l'argent, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses pour les fabriquer : achat de machines, de matières premières, main-d'œuvre. Le besoin en fonds de roulement, ou BFR, indique le montant des sommes nécessaires au bon fonctionnement de l'activité, le temps que les créances clients commencent à rentrer en caisse.

- **Comment le calculer ?** Pour déterminer son BFR, il faut calculer en amont la valeur de ses stocks (matières premières, produits en cours de fabrication, produits finis), y ajouter le montant des créances clients et retrancher à ce total le montant des crédits dont on dispose auprès de ses fournisseurs. Le solde détermine le montant d'argent nécessaire pour faire tourner l'activité.

- **Les points à surveiller** : Mieux vaut travailler sur une hypothèse haute que basse, en chiffrant ces éléments de calcul à leur niveau maximal, afin de se préserver une marge de manœuvre. En particulier si l'activité est saisonnière.

#### 2.6.5.4.3 Le plan de trésorerie

Cet indicateur permet d'estimer le montant de la trésorerie qui sera disponible dans les caisses de l'entreprise à un moment donné. Il tient compte, mois par mois, des entrées et sorties d'argent prévues. Le plan de trésorerie est riche d'enseignements. S'il se dégrade, c'est signe qu'il y a un problème. S'il progresse positivement, cela montre que la rentabilité s'accroît.

- **Comment l'établir ?** Conçu sous forme de tableau, le plan de trésorerie indique, mois par mois, l'ensemble des encaissements et des décaissements prévus. Il suffit de retrancher le total des sorties d'argent du montant des rentrées pour connaître le montant de la trésorerie disponible.

- **Les points à surveiller** : Pour que le plan de trésorerie soit pertinent, les entrées et sorties de fonds doivent figurer dans la colonne du mois au cours duquel l'opération a lieu. Par conséquent, une facture éditée en septembre et payable en octobre doit être imputée dans les encaissements d'octobre.

#### 2.6.6. Trouver de bons indicateurs client

Il s'agit d'identifier les indicateurs qui concourent à la mesure de la satisfaction des clients. - Qu'entend-on par mesurer la satisfaction des clients et déterminer le niveau de satisfaction ?

Mesurer la satisfaction des clients, c'est évaluer ses attentes et la qualité du service, tant réelle que perçue (cf. **figure 2.2**)

Le niveau de satisfaction détermine le comportement futur du client. Le choix des paramètres est donc essentiel pour évaluer correctement le niveau de satisfaction d'un client

##### 2.6.6.1 Objectifs de la mesure de la satisfaction

Pour satisfaire les clients, il faut se préoccuper de la qualité perçue par le client et pas celle que l'entreprise pense qu'il a perçue; question d'objectivité !

La norme n'exige pas une enquête de satisfaction, mais dans le cas de l'ONPPC, il est important de la faire. On doit également surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

Une enquête de satisfaction, bien pensée et correctement réalisée y compris dans son dépouillement et son interprétation, peut fournir des informations intéressantes et aider à anticiper les besoins et les attentes des clients. Il faut veiller à ce que l'aspect routinier qu'elle peut revêtir, la somme d'informations recueillies et les difficultés de traitement ne réduisent pas l'impact de cette méthode.

Les objectifs de la mesure de la satisfaction des clients sont cependant indéniables. Premièrement, une enquête de satisfaction relève d'une écoute active, en complément des autres dispositifs existants qui, plus passifs consistent au travers de l'analyse faite sur les réclamations clients et les avoirs, à travailler sur les défauts déclarés plutôt que sur des pistes possibles d'amélioration ou d'innovation. Les enquêtes permettent donc de valider des orientations, de pondérer les types d'insatisfaction et de justifier le choix des objectifs.

On ne peut en effet pas se contenter de mesurer le taux d'insatisfaction : il y a des clients qui ne réclament jamais. Souvent, ou parfois, ils ne savent pas à qui s'adresser ou se trouvent dans un endroit qui rend difficile le dépôt d'une plainte. Face à des services de piètre qualité, certains clients peuvent choisir de se «venger» en faisant circuler des commentaires négatifs plutôt que de fournir des critiques constructives pour aider l'organisation à s'améliorer.

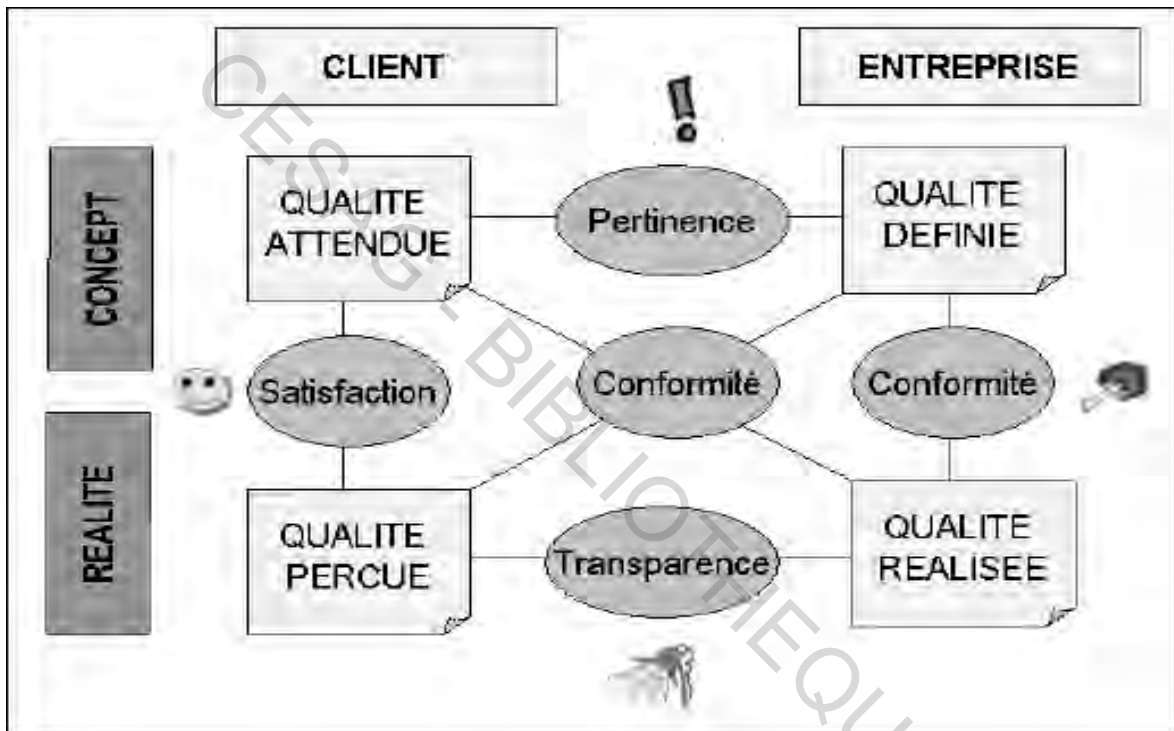
Il importe alors de bien penser l'outil car mesurer la satisfaction client ne se résume certainement pas à une enquête client souvent réalisée de manière administrative pour satisfaire une exigence de la norme !

Productive, elle permet de prendre connaissance et comprendre ce que le client "aime ou n'aime pas" dans la ou les prestations proposées et effectives et de mettre en place un plan d'amélioration.

L'enquête de satisfaction permet surtout de mettre en évidence des points spécifiques à chaque client ou chaque type de client. En effet, la satisfaction du client se définit pour un client donné, même si on peut ensuite consolider les données reçues. Du coup, une enquête de temps en temps permet de mettre au point des indicateurs macroscopiques et d'en vérifier la pertinence. Et enfin, toute information directement reçue du client permet de le placer au centre du dispositif qualité et au centre de l'entreprise donc de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise sur les

préoccupations de l'entreprise qui sont dépendantes des attentes et des besoins des clients. En recueillir la perception peut utilement contribuer à la mise en œuvre d'une communication interne tournée vers les clients et les relations avec lui en termes d'attentes et de résultats. Les managers peuvent ainsi s'appuyer sur ces résultats pour objectivement motiver auprès du personnel les choix stratégiques et la politique qualité de l'entreprise et les objectifs qui en découlent

**Figure 2.2 : Niveau de qualité atteint par l'entreprise et niveau de qualité ressentie par le client**



Source : [orange.fr/html/qualite/4controlerlaqualite/lasatisfactiondesclients/indexsatis.html](http://orange.fr/html/qualite/4controlerlaqualite/lasatisfactiondesclients/indexsatis.html)

### 2.6.6.2 Réaliser une enquête porteuse

La satisfaction du client est déterminée, à la fois, par les attentes du client et la performance perçue du service. Le niveau de satisfaction détermine le comportement futur du client. Le choix des paramètres est donc essentiel pour évaluer correctement le niveau de satisfaction d'un client. L'utilisation d'un questionnaire permet d'atteindre cet objectif. En effet les différents tests appelés questionnaires, échelles ou inventaires, se proposent d'étudier comme un sujet ou une certaines population, se situent par rapport à certains problèmes. Qu'ils s'agissent d'opinions, on peut dire qu'il s'agit de mesurer une attitude. une attitude étant un état des dispositions mentales exerçant



une influence dynamique sur les réponses de l'individu à l'égard de tous les objets et situations, intérieurs ou extérieurs, avec lesquels il est en rapport au cours de ses expériences. On distingue principalement dans les procédés de mesure:

- les prises de positions tranchées, réponses à la question directe (oui - non) ;
- les échelles d'attitudes ;
- les questionnaires cliniques avec approche indirecte ;
- les techniques projectives.

#### **2.6.6.2.1 Comment procéder à la mise en œuvre d'un questionnaire ?**

Il existe deux méthodes pour mesurer la satisfaction des clients :

- réunir les clients, dans le cadre de réunions de groupe et les faire réagir sur la qualité des services délivrés par l'entreprise ;
- réaliser un baromètre de satisfaction via un terrain téléphonique réalisé auprès des clients par un prestataire extérieur.

Une fréquence globale de satisfaction est souvent utile et permet de bénéficier d'un indicateur synthétique de l'évolution du taux de satisfaction. Ce baromètre n'a un sens que s'il se compare avec d'autres et fait l'objet d'une analyse évolutive dans le temps. Plusieurs aspects méthodologiques doivent être préalablement mis en place : les questionnaires. Ils doivent porter des points d'achoppement essentiels à une mesure efficace de la satisfaction des clients concernant la qualité des prestations de l'entreprise. Ils peuvent être d'ailleurs élaborés conjointement avec le client.

Une enquête sérieusement montée comporte 12 étapes:

- 1- la définition de l'objet de l'enquête et l'étude des moyens matériels (contraintes de budget et de temps) ;
- 2- la préparation générale de l'enquête, la pré-enquête ;
- 3- la détermination de ses objectifs et les hypothèses de l'enquête ;
- 4- la détermination de la population d'enquête ou univers de l'enquête ;
- 5- la détermination de l'échantillon ;
- 6- le choix des techniques à utiliser et la rédaction du projet de questionnaire ;
- 7- le pré-test ou mise à l'épreuve du projet questionnaire pour vérifier les types réels à prendre en considération dans la population, le sens de chaque question et relever les évocations, le halo sémantique autour de certains mots ou certaines expressions ;
- 8- la rédaction définitive du questionnaire ;

- 9- le choix du mode d'administration du questionnaire et sa présentation définitive en questionnaire. de cette phase relèvent les problèmes d'expédition, ou ceux relatifs à l'information des enquêteurs (briefing, consignes d'emploi) ;
- 10- le dépouillement et le codage des résultats ;
- 11- l'analyse des résultats en relation avec les objectifs de l'enquête ;
- 12- la rédaction du rapport et publication éventuelle des résultats.

#### **2.6.6.2.2 Quelle forme de questionnement adopter ?**

La clarté du questionnement est capitale (aucune équivoque n'est admise). Ainsi, pour mesurer la satisfaction il peut être utilisé une échelle en 5 points du type "je vais vous citer une série de caractéristiques concernant le service et vais vous demander de me dire à chaque fois si vous êtes

- *pas du tout d'accord*
- *pas tout à fait d'accord*
- *ni d'accord, ni pas d'accord*
- *assez d'accord*
- *tout à fait d'accord*

Pour mesurer l'importance il peut être utilisé une échelle en 5 points du type : "ces caractéristiques n'ont pas du tout la même importance à vos yeux. Pour chacune, je vais vous demander de me dire à chaque fois si c'est :

- *pas du tout important*
- *peu important*
- *ni important, ni pas important*
- *un peu important*
- *tout à fait important*

Un certain nombre de questions ouvertes sont nécessaires et sont consacrées aux raisons de satisfaction et d'insatisfaction. Leur dépouillement permet de mieux appréhender la vision du client et comprendre les attentes. Il exprime ses problèmes avec ses propres mots.

#### **2.6.6.2.3 Les critères mesurés**

Chaque critère significatif (exemple : ponctualité, facturation, mise en service, bilan, image de la société) est pondéré par son importance de manière à disposer d'un indicateur global. Disposer

d'une mesure de l'importance par critère permet au décideur ensuite de hiérarchiser les actions à entreprendre. Il pourra agir en priorité sur les critères considérés comme les plus importants par le client. L'indice de satisfaction client (ISC) est déterminé en faisant la somme des notes attribuées à chaque indicateur/client et en la divisant par le nombre d'indicateurs, tout en tenant compte de l'importance des indicateurs. Parallèlement à cette moyenne pondérée, une moyenne arithmétique peut être calculée pour comparer les deux résultats. D'autres indices peuvent être mesurés comme les indices de satisfaction qualité (ISQ), l'indice de satisfaction global (ISG). Le calcul de ces différents indices permet d'obtenir une vision verticale (par client), horizontale (par indicateur) et transversale.

## 2.7. Réalisation du Tableau de bord

L'élaboration de tableau de bord exige des étapes à franchir. Pour **VOYER(2001)**, il faut trois étapes :

- étape 1 : organiser le projet de tableau de bord ;
- étape2 : identifier les préoccupations de gestion et des indicateurs ;
- étape3 : le design des indicateurs et du tableau de bord ; les paramètres et la représentation visuelle

*L'étape 1* consiste à réaliser les études d'opportunités et de faisabilité et de proposer un plan de réalisation. On analyse les attentes des gestionnaires, vérifier la pertinence du tableau de bord dans les secteurs ciblés, pour déterminer l'envergure du projet

*L'étape 2* consiste, comme le souligne **VOYER (2001)** « à compléter un tableau de préoccupation-indicateurs. On commence par découpage du secteur cible, d'abord par niveau hiérarchique, par volet d'activités »

À *l'étape 3*, on conçoit le design de chaque indicateur. Pour **VOYER (2001)** « on donne une définition détaillée de l'indicateur et on précise les valeurs mesurées ainsi que les paramètres : la périodicité, les calculs, les balises et les comparaisons. L'ensemble de ces paramètres sera documenté à l'aide de fiche- indicateurs ». Indicateur de gestion et indicateur de performance

## 2.8 Audit

Après la réalisation du TB, il fera l'objet d'audit. Généralement l'objet de l'audit tend donc à :

- vérifier qu'on a effectivement réalisé ce que l'on affirme avoir fait : on vérifie la réalité des faits et l'efficacité de l'action conduite, l'audit interroge sur l'exactitude des faits et

informations, sur l'obtention des résultats normalement attendus et sur l'atteinte des objectifs fixés ;

- s'assurer que cela s'accomplit selon les règles de l'art ;
- s'interroger sur la capacité à faire ce que l'on dit vouloir faire ;
- anticiper pour mieux faire face aux situations futures, par ses projections et simulations.

L'audit permet de statuer sur la capacité ou non de l'entreprise à réagir positivement face aux incertitudes de l'avenir.

Dans notre étude, les objectifs poursuivis par l'audit du TB réalisé sont :

- faire un état des lieux sur l'appréciation de l'outil par l'office ;
- faire des constats de la situation en termes de potentialités, anomalies, dysfonctionnements ;
- faire des recommandations visant à améliorer l'outil ;
- déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments de l'outil pour sa meilleur utilisation ;
- faire des recommandations pour l'appropriation de l'outil par le personnel de l'Office.

### **Conclusion :**

La conception d'un TBP est complexe. Une entreprise qui opte pour ce tableau de bord doit s'attendre à des difficultés au début mais avec courage et détermination, elle aura un outil fiable. Elle doit s'attendre à des difficultés, car elle s'engage dans un nouvel exercice dans lequel elle doit tenir comptes de certains paramètres et de certaines difficultés auxquelles elle n'avait pas pensé avant. Ces difficultés peuvent être d'ordre interne ou externe. En maîtrisant ses difficultés et en tenant comptes des apports des uns et des autres, l'entreprise aura une forte chance d'avoir du succès.

## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans le chapitre précédent, nous avons passé en revue les différents types de tableau de bord, en particulier le TBP et la démarche à adopter pour le concevoir. Le chapitre précédent a également permis d'avoir une idée sur la réalisation d'un TB. Dans ce présent chapitre, nous allons puiser des éléments dans la revue de littérature pour définir le modèle d'analyse qui nous aidera à réaliser notre étude.

Pour définir ce modèle, nous allons nous référer aux existants pour tirer des informations dans les démarches proposées par les innovateurs de la conception d'un TB. Pour avoir un bon modèle pour notre analyse, il ne suffit pas de tirer des informations, mais de faire des choix convenables, c'est-à-dire la méthode de recherches, les outils et les techniques de collectes de données et la méthode d'analyse des données collectées.

### 3.1 MODÈLE D'ANALYSE

Le modèle que nous allons proposer nous aidera à atteindre notre objectif, à savoir concevoir un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de l'Office Nigérien des Produits Pharmaceutiques et Chimiques.

Notre modèle d'analyse tiendra compte des spécificités de l'Office. Ce modèle sera la mise en œuvre des différentes phases qui sont décrites dans les chapitres précédents. L'objectif poursuivi est de réaliser un outil pratique pour l'ONPPC. Il est évident que notre étude ne sera possible qu'en se fondant sur des informations fiables. Ces informations nous permettront dans le cadre de notre mémoire de proposer un TBP à l'ONPPC. À l'heure de la modernisation et de la technologie, il faut développer des applications en langage informatique. Le modèle que nous allons proposer ne fera pas l'objet d'une écriture en langage informatique, au contraire cet aspect fera l'objet de recommandation. Les techniques de collecte seront adaptées aux types et à la nature des données.

Les données à collecter sont à la fois quantitatives et qualitatives pour la conception d'un TBP selon la démarche proposée dans le chapitre précédent. Nous optons pour la même méthode de recherches qualitatives et quantitatives.

### **3.2 LES OUTILS DE COLLECTES DES DONNÉES**

Les outils :

- l'analyse documentaire ;
- les entretiens ;
- les données publiées sur le secteur.

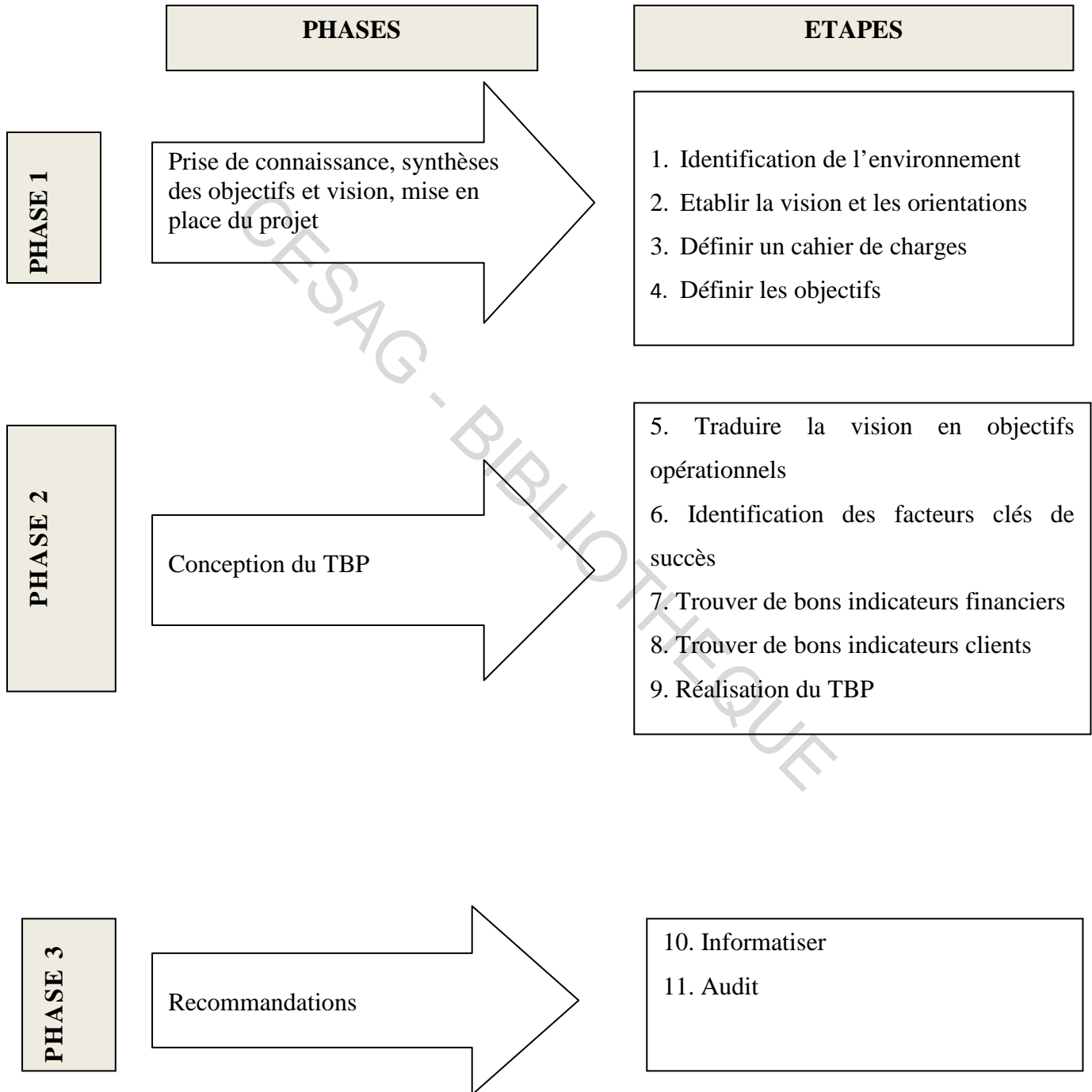
### **3.3 LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNÉES**

Les outils de collectes et les techniques à utiliser pour les différentes phases seront l'analyse documentaire, les entretiens, les données publiées sur le secteur d'activité et l'observation.

Le modèle d'analyse est synthétisé en trois étapes :

- la prise de connaissance de l'Office et la mise en place du projet ;
- l'élaboration concrète du TBP ;
- les recommandations.

Figure 3.1 : les phases et les étapes du modèle d'analyse



Source : nous même

### **3.3.1 Phase 1 : Prise de connaissance de l'Office et mise en place du projet**

Cette phase permettra de mieux comprendre l'office, de connaître le milieu dans lequel il exerce. Elle nous permettra d'avoir une idée sur son envergure sur le plan national et régional, ses potentialités. Ces connaissances nous permettront d'orienter et d'organiser notre étude

- Etape 1 : Etablir la vision et les orientations ;
- Etape 2 : Définir un cahier de charge ;
- Etape 3 : Définir les objectifs.

La prise de connaissance de l'entreprise, permettra d'établir sa vision et ses orientations. Établir la vision et les orientations consistera à rechercher les informations sur la politique de management à long terme établi par l'Office. Les moyens, les outils et les ressources disponibles. Quelles sont les dispositions prises par rapport aux imprévus pour garder ou protéger son marché. Quels sont les contributions de tous pour atteindre les objectifs. Chaque personne dans la chaîne possède – t-il un objectif. Cette prise de connaissance nous permettra d'organiser le projet.

Pour avoir des informations sur la prise de connaissance de l'Office, nous allons procéder à la collecte de données secondaires par une analyse documentaires telles que : les textes réglementaires, les statuts, l'organigramme, le manuel de procédure ; les rapports financiers ; les documents sur la stratégie ; les rapports du commissaire aux comptes.

Nous discuterons avec le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier pour connaître leurs attentes et définir les modalités pratiques d'organisation du projet et les ressources nécessaires à son exécution.

Nous procéderons également à la collecte des données primaires

Après cette phase nous pourrons procéder à la phase d'élaboration concrète du TBP.

### **3.3.2 Phase 2 : La méthodologie de conception du tableau de bord prospectif**

La conception du tableau de bord prospectif est réalisée suivant une démarche *top-down* qui permet l'alignement stratégique des différentes unités de l'organisation et mobilise ainsi les acteurs pour une mise en œuvre efficace grâce au consensus qu'elle permet de créer en leur sein.



Deux grandes étapes marquent la conception du tableau de bord prospectif : l'élaboration de la carte stratégique et la construction de la carte d'identité des indicateurs.

### 3.3.2.1 L'élaboration de la carte stratégique

L'élaboration de la carte stratégique suppose au préalable la définition du cadre stratégique; son objectif est d'apporter la cohérence et la clarté nécessaires aux différentes actions qu'entend mener une organisation ; il intègre donc :

- une vision stratégique clairement énoncée ;
- des valeurs bien articulées ;
- une mission, articulée avec mandat ;
- l'objectif poursuivi par l'organisation ;
- la stratégie ainsi que les différents axes stratégiques.

Tous ces éléments doivent aller ensemble et se compléter mutuellement; la mission doit s'assembler aux valeurs et la vision de l'organisation doit répondre aux besoins des bénéficiaires des activités de l'organisation.

Pour atteindre cet objectif nous discuterons avec l'ensemble du personnel de l'administration afin de s'assurer que tout le monde a la même vision stratégique que celle de l'office et comprend les valeurs fixées par les dirigeants.

**COSSETTE (2006)**, après avoir mis en relief la richesse de la définition du concept, définit la vision stratégique *comme* « un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'« explications » (causes ou moyens) et de « conséquences » (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre ». [www2.infopresse.com](http://www2.infopresse.com).

La vision fait référence à un état futur désiré ; c'est un point de repère que l'organisation se fixe dans l'avenir. La définition d'une vision stratégique pour une organisation est primordiale ; en effet, la définition d'une vision et sa communication aux différents acteurs donne une direction et une orientation à l'action collective; en outre, son contenu conditionne la réalisation de l'état futur désiré par l'organisation. **METAIS et ROUX-DUFORT (2007)** soulignent d'ailleurs le lien entre vision et apprentissage organisationnel et indiquent que la vision est généralement envisagée comme « *un levier fondamental pour le développement de l'entreprise* » car il est un « *facteur créateur de tension créatrice* » qui à son tour constitue un « *vecteur du changement* »

organisationnel » parce que « susceptible de générer les transformations et l'acquisition de nouvelles compétences».

Les valeurs clés correspondent à la philosophie de l'organisation c'est-à-dire à ce à quoi elle croit dans l'exécution de sa mission ; ce sont des principes fondamentaux qui gouvernent l'action de l'organisation et ses relations avec les différents acteurs. Ces valeurs influencent le choix stratégique de l'organisation. Si par exemple une des valeurs de l'organisation est L'implication des bénéficiaires, l'exécution des activités devra en tenir compte. Selon **HELPER (2006, p. 48)**, « La détermination de la mission de l'entreprise consiste à répondre à la question "pourquoi existe-t-elle ?" ; c'est sa raison d'être » ; elle doit être exprimée sous forme de mandat ; le mandat décrit les activités de l'organisation, avec qui et pour qui elle développe ses activités et comment elle s'y prend d'un point de vue général. Pour définir la mission d'une organisation, il convient donc de répondre aux questions suivantes :

- que fait l'organisation ?
- pour qui travaille-t-elle ?
- pourquoi travaille-t-elle ?

### 3.3.2.2 Construction de la carte d'identité des indicateurs

Une réflexion sur les objectifs de la Direction et ses variables d'action, va nous amener à lui proposer les éléments clés à mesurer. En fonction de ceux retenus, nous allons déterminer avec la participation de la Direction, les indicateurs portant sur les objectifs et ceux portant sur les variables d'action pour chacun des axes BSC.

Pour produire des indicateurs à retenir et identifier les sources, nous allons organiser des entretiens avec la Direction Générale, la direction comptable- financière et celle des ressources humaines sur la base d'un guide d'entretien (**voir annexe 7**). Une sélection définitive des indicateurs les plus pertinents va être effectuée parmi ceux disponibles avec la participation des utilisateurs. Nous serons ensuite en mesure de proposer un design des indicateurs et du BSC que nous soumettrons à l'appréciation de l'utilisateur. Après validation du design, nous allons produire une maquette finale du BSC et des fiches indicateurs à mettre à la disposition de l'utilisateur.

Des recommandations sont nécessaires pour accompagner la Direction Générale de l'ONPPC après la conception de la BSC.

### 3.3.3 Phase 3 : Recommandations

Notre démarche consiste à bâtir un système d'information décisionnel pour l'ONPPC fondé sur un tableaux de bord de prospectif assurant le déploiement efficace de la stratégie gagnante choisie. En ce temps d'incertitude, seule une démarche couvrant tous les aspects du projet et plaçant l'homme décideur et communicant au cœur de l'ONPPC sera suffisamment efficace pour assurer la cohérence entre le système décisionnel et la stratégie gagnante.

Si le Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif que nous allons présenter propose quelques pistes pour l'élaboration d'une stratégie concrète, il n'est pas sans défaut. Entre autres, le tableau de bord prospectif a plutôt tendance à verrouiller le modèle organisationnel ultra hiérarchique, dans la pure tradition du management d'entreprise. Mais sur la base des connaissances acquises sur l'ONPPC, nous serons en mesure de faire des recommandations pour une implantation optimale de la BSC. Ces recommandations aideront l'Office à :

- informatiser et à réaliser le système de production du BSC ;
- auditer le système pour s'assurer de sa fiabilité et apporter des corrections ou des améliorations s'il le faut.

Les recommandations d'ordre général et les perspectives de mise en œuvre seront présentées.

### Conclusion

Le modèle d'analyse présenté permettra d'avoir une prise de connaissance de l'Office et faire un diagnostic approfondi des problèmes que rencontre l'ONPPC. Cette phase nous donnera la piste à prendre dans la méthodologie de conception du tableau de bord de l'Office en tenant compte de tous les paramètres pouvant aider l'Office dans son système de management. La connaissance de l'office nous permettra également de faire des recommandations sur l'utilisation du TBP.

## **CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE**

Le tableau de bord est un outil de gestion des organisations dont l'objectif est de fournir des mesures de la performance dans le cadre du contrôle de gestion. Son évolution est liée aux différentes approches qui ont marqué la notion de performance ; la performance a d'abord été abordée sous l'angle financier ; mais des instabilités et des incertitudes sont apparues dans l'environnement des organisations du fait notamment de l'extension de la mondialisation et du développement sur le plan scientifique et technique ; les besoins d'anticipation, de mobilisation et d'action ont conduit à adopter des démarches plus réactives ; l'aptitude à piloter la performance est désormais apparue comme un gage de survie pour les organisations. Le caractère multidimensionnel de la performance a alors conduit à l'adoption de nouveaux outils de mesure dont le Balanced Scorecard ; encore appelé tableau de bord équilibré. Ce tableau a l'avantage de présenter de la performance quatre angles de mesure en considérant les clients, les processus internes, le financier et l'apprentissage organisationnel. Il met à la disposition des indicateurs financiers et non financiers portant sur les variables d'action, déterminants de l'atteinte des objectifs stratégiques et donc de la performance attendue. Il permet ainsi d'assurer un pilotage de la performance attendue à partir des actions correctrices mises en œuvre au fur et à mesure que les mesures obtenues de l'application des plans d'actions définis pour atteindre la performance attendue alertent sur les insuffisances. Initialement conçu pour les entreprises concurrentielles, le Balanced Scorecard a été introduit au niveau du secteur public en raison des exigences croissantes de responsabilité et de compte-rendu qui pèsent sur les organisations chargées des missions de service public. Ainsi, la mise en œuvre du BSC à l'ONPPC va contribuer à améliorer son management stratégique et sa performance. La conception du TBP est l'aboutissement d'un processus de planification stratégique et opérationnelle dont il en constitue le système de mesures d'atteinte des objectifs stratégiques. La mesure des variables d'action en fait un système réactif qui permet un pilotage de la performance. Cette conception est réalisée suivant une approche top-down qui assure l'alignement stratégique de toutes les unités de l'organisation et favorise la mobilisation des acteurs.

**DEUXIÈME PARTIE**  
**CADRE PRATIQUE : CONCEPTION D'UN TABLEAU**  
**DE BORD PROSPECTIF POUR LE PILOTAGE D'UN**  
**OFFICE : CAS DE L'ONPPC- NIGER**

## Introduction

La revue littéraire a permis de comprendre les étapes de la conception d'un tableau de bord en général, en particulier le tableau de bord prospectif. L'utilité de ce dernier est démontrée par plusieurs auteurs. Le BSC présente cet avantage en liant les indicateurs financiers aux autres indicateurs des trois autres axes. La conception d'un tableau de bord n'est pas l'œuvre d'une seule personne, il faut la collaboration des utilisateurs. Un tableau de bord conçu sans collaboration est voué à 90% à l'échec. Nos analyses ont révélé que l'ONPPC doit être doté d'un tableau de bord prospectif pour mieux recentrer sa stratégie. Comment procéder pour proposer un tableau de bord qui sera accepté par les acteurs surtout le Directeur Général de l'Office. Il serait alors judicieux de :

- recenser les points forts et les points faibles ;
- relever les opportunités et les menaces ;
- relever les préoccupations des dirigeants ;
- rechercher les facteurs clés de succès ensemble avec les dirigeants ;
- déterminer les indicateurs à utiliser

Les informations à rechercher ou à recenser ne peuvent se faire sans l'aide de l'ONPPC. Après le recensement de toutes les informations nécessaires la conception réelle du BSC doit être mise en œuvre et présentée au Directeur de l'ONPPC.

Quel est l'état des lieux à l'ONPPC, quels sont ses atouts, quelles sont ses stratégies et sa vision actuelles ?

Concrètement, quelles sont les étapes à suivre dans la conception du tableau de bord à mettre à la disposition du Directeur Général de l'ONPPC. La deuxième partie de notre analyse traitera ces points.

## CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE L'ONPPC

La création de l'ONPPC au lendemain de l'indépendance du Niger était la résultante de la perception à l'époque des problèmes liés à l'approvisionnement et à la distribution des médicaments ; d'où la nécessité de la mise en place d'une structure étatique. Ainsi donc, l'ONPPC fut créé par la loi n°62-36 du 18 septembre 1962, organisme public et jouissant de la personnalité civile et de l'autonomie financière. L'ONPPC avait le monopole de l'importation et de la distribution des médicaments, objets de pansements, matériels médico-chirurgical et réactif

### 4.1 Mission de l'ONPPC

La mission principale assignée à l'ONPPC était de conduire les objectifs de la politique pharmaceutique nationale définie par le gouvernement en assurant l'approvisionnement des formations sanitaires publiques et disposerait des points de ventes propres où la population pourrait acquérir les médicaments à un prix accessible.

### 4. 2. Statut de l'ONPPC

L'ONPPC a été transformé par ordonnance n°86-001 du 10 janvier 1986 portant régime général des Établissement publics, Sociétés d'État et Société d'Économie Mixte en Établissement public à Caractère industriel et Commercial (ÉPIC).

### 4.3. Évolution de la structure de l'ONPPC

Depuis sa création, L'ONPPC a connu des restructurations et de période d'expansion.

#### 4.3.1 Période d'expansion et de croissance

Après sa création, l'ONPPC a connu une phase de croissance dynamique qui a permis son expansion pour la création d'une unité locale de fabrication de médicaments avec des unités de

fabrication des solutés massifs, des comprimés, une unité galénique et une unité de production de SRO et des formes liquides (sirops).

L'office devint donc une véritable industrie pharmaceutique, dont la création d'une branche de laboratoire permettant d'assurer le contrôle de qualité et l'élargissement de son réseau des pharmacies populaires.

Doté de toutes ces capacités, l'ONPPC a su remplir pleinement sa mission par un approvisionnement régulier du pays en médicament et est devenu sur le plan économique et social un outil incontournable de la politique sanitaire nationale.

#### **4.3.2 Restructuration de l'ONPPC**

La récession économique générale des années 90, suivie de la dévaluation du franc CFA a porté un coup dur à beaucoup d'entreprises nationales dont l'ONPPC.

L'office se trouve ainsi donc face à d'énormes difficultés financières, car l'État, principal client reste redevable, ce qui a engendré un dysfonctionnement de la structure qui s'est alors vue dans la liste des sociétés à restructurer.

Cette restructuration intervenue en 1998 a conduit à la levée du monopole détenue et la libéralisation du secteur pharmaceutique. L'éclatement de la structure initiale en trois (3) entités différentes, à savoir le LANSPEX (Laboratoire National de Santé Publique et d'Expertise), la SONIPHAR (Société Nigérienne d'Industrie Pharmaceutique) et l'ONPPC avec comme activité, grossiste-répartiteur-détaillant.

#### **4.3.3. Situation actuelle de l'ONPPC.**

Au lendemain de sa restructuration et grâce aux différents appuis extérieurs, la situation de l'office est quelque peu améliorée, mais, très vite, ces acquis ont été fragilisés voir même annulés, car les mécanismes garantissant leur pérennité n'avaient pas été mis en place.

Du coup, à peine sortie de la restructuration, l'office se trouve de nouveau confronté à d'énormes contraintes qui pèsent lourdement sur son fonctionnement. Ces contraintes ont une origine aussi bien interne qu'externe.



#### 4.4. Contrainte de l'ONPPC

L'ONPPC, en plus du retard dans la mise en place d'un management moderne, est confronté à d'autres contraintes d'ordre internes et externes liés à la gestion quotidienne.

##### 4.4.1 Contraintes internes

L'office est confronté à des problèmes internes comme :

- l'absence de fonds de roulement qui crée une tension de trésorerie due essentiellement à la baisse du chiffre d'affaires. Un plan de charge mal structuré a amené l'office à perdre des sommes importantes suite à des produits commandés non vendus dans les délais et qui sont périmés ;
- les plans d'approvisionnement ne sont pas exécutés par manque de fonds ;
- les formations sanitaires ne sont pas suffisamment approvisionnées. L'office arrive à satisfaire 50% de leurs besoins ;
- la baisse sans cesse croissante du chiffre d'affaires ;
- les formations sanitaires, les plus gros clients de l'office se tournent vers d'autres concurrents. Il est à signaler que des pharmacies populaires sont implantées dans chaque district sanitaire pour faciliter la proximité ;
- les charges de fonctionnement sont trop élevées par rapport au chiffre d'affaires, cela est due essentiellement à l'exploitation des pharmacies déficitaires, maintenues pour des raisons de santé publique (2/3 des pharmacies populaires sont dans le cas)
- la non fiabilité des états financiers et cela est dû au fait que l'ONPPC a hérité un certain nombre de comptes non assainis pour lesquels des dispositions n'avaient pas été prises avant de procéder à la restructuration ;
- l'insuffisance de personnel qualifié suite au départ après la restructuration ;
- lente et faible adaptabilité (recouvrement marketing).

##### 4.4.2 Au niveau externe :

Les problèmes externes auxquels l'ONPPC doit faire face sont :

- non apurement des dettes de l'État et de ses démembrements et surtout les EPA ;
- non déblocage des avoirs de l'ONPPC au CAADIE ;
- concurrence déloyale de plusieurs centrales privées ;

- mondialisation croissante du secteur pharmaceutique avec la délocalisation des sites de fabrication de l'Europe en Asie ;
- la montée croissante du marché illicite et la prolifération des médicaments contrefaits ;
- l'insuffisance de l'application de la réglementation pharmaceutique ;
- l'insuffisance de la production locale ;
- le désenclavement du pays, ce qui entraîne des délais de livraisons (en moyenne 3 à 4 mois).

Cependant, malgré la présence de toutes ces contraintes tant internes, qu'externes, force est de reconnaître que l'ONPPC possède un certain nombre d'atouts et d'opportunités qui peuvent lui permettre de mener à bien sa mission.

#### **4.5. LES ATOUS DE L'OFFICE**

Malgré tout, l'ONPPC possède des atouts comme :

- la longue expérience dans le domaine de l'approvisionnement ;
- la décentralisation des activités par la création de trois (3) dépôts régionaux et l'implantation des pharmacies populaires à l'image des districts sanitaires à travers le pays ;
- la mise en œuvre de la politique des MEG afin de garantir l'accessibilité financière ;
- la politique des prix uniques sur l'étendue du territoire national ;
- l'existence d'espace suffisant au niveau du siège et des régions pour assurer le stockage ;
- la remise à niveau des magasins afin de respecter les normes internationales ;
- la présence d'un schéma et d'une logistique de distribution quoique vétuste nécessitant un renouvellement ;
- l'assurance qualité des produits.

#### **4.6 .LES OPPORTUNITÉS DE L'OFFICE.**

L'ONPPC a également plusieurs opportunités :

- la signature d'un arrêté pour l'approvisionnement des formations sanitaires publiques ;
- la signature de la convention État-ONPPC ;
- la mise en œuvre des différentes mesures de gratuités et leurs conséquences sur l'utilisation des services en général et particulièrement sur la consommation des médicaments pour la prise en charge des cas ;
- L'implication de l'ONPPC dans la mise en œuvre des programmes financés par le Fonds Mondial (VISH/SIDA, PNLP, PNLT) pour assurer le stockage et la distribution ;

- l'intégration depuis 2001 des contraceptifs achetés par les partenaires au circuit MEG de l'ONPPC pour en assurer la distribution.

#### **4.7 ACTIONS ENTREPRISES ET PERSPECTIVES**

Ayant pris conscience des insuffisances au niveau interne, l'ONPPC a entrepris les actions suivantes :

- la mise en œuvre d'un plan de redressement à court terme en mai 2005 ;
- l'adoption par le Conseil d'Administration du 9 janvier 2007 du plan d'action de la direction générale. Ce plan s'articule autour de cinq (5) axes stratégiques qui sont :
  - l'élaboration de la mise en œuvre d'un plan d'approvisionnement adéquat ;
  - la mobilisation des créances de l'Office ;
  - l'amélioration de la gestion financière ;
  - la mise en place d'une politique commerciale ;
  - la motivation du personnel.

Cependant, en vue d'accompagner l'ONPPC dans ses efforts de redressement, les actions suivantes sont attendues de la part de l'État :

- la mise en place des fonds sous forme de subvention pour la mise en place immédiate d'un stock initial, afin de répondre aux besoins de la gratuité. Ceci permettra non seulement de pérenniser l'approvisionnement en médicaments des formations sanitaires, mais aura pour conséquence de diminuer le recours aux sources non agréées ;
- assurer l'apurement des dettes de l'État et de ses démembrements ;
- faire pression sur les EPA afin qu'ils s'acquittent de leurs créances ;
- débloquer les avoirs de l'ONPPC au niveau de la CAADIE ;
- accélérer l'engagement et le décaissement du budget des formations sanitaires au niveau du Ministère de l'Économie et des Finances ; ceci permettra de lancer les appels d'offres au plus tard au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année et d'accélérer les procédures d'approvisionnement.

### **Conclusion**

L'ONPPC est certes en difficulté mais il possède des atouts qu'il peut exploiter pour remonter la pente. Des mesures concrètes doivent être prises pour redonner l'image que l'ONPPC avait avant la libéralisation de la vente des produits pharmaceutiques. Il lui faut un nouveau dynamisme, une

nouvelle façon de gérer. Une nouvelle stratégie doit être adoptée par les dirigeants. Des dispositions doivent être prises pour que les perspectives citées ci-dessus soient mises en œuvre.

Ces perspectives doivent être des objectifs à atteindre par les dirigeants et il faut les formaliser. L'outil indispensable qui peut venir en aide à l'ONPPC et à ces dirigeants pour atteindre les objectifs fixés à l'Office est le TBP. Le chapitre suivant traitera la conception de ce TBP que nous voulons proposer à l'ONPPC plus particulièrement à son Directeur Général. Il traitera également les conclusions de nos travaux, les perspectives d'avenir du tableau proposé, les recommandations pouvant aider l'ONPPC à améliorer l'outil après notre départ. Il est important de souligner que l'outil à proposer n'est pas statique mais dynamique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ONPPC ET LE PROCESSUS DE L'ÉLABORATION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LA DIRECTION DE L'ONPPC**

Le processus de l'élaboration de ce tableau de bord prospectif se fera en suivant le modèle développé dans le troisième chapitre de ce document et en faisant appel à de nombreuses informations contenues dans notre présentation de la méthodologie de l'étude.

### **5.1 Description de la situation actuelle de l'ONPPC**

L'élaboration du TBP ne peut se faire sans connaître la situation actuelle de l'Office. La connaissance de la situation actuelle passe par une prise de connaissance au préalable de l'ONPPC. Cette prise de connaissance permettra de cerner les appréhensions de l'ONPPC, sa vision, ses objectifs et de mettre en place le projet.

#### **5.1.1. Identification de l'environnement de l'ONPPC.**

Cette identification est axée sur l'étude du marché, les moyens humains, matériels, financiers, le système d'information et la stratégie.

##### **5.1.1.1 Étude de marché.**

Les principaux clients exclusifs de l'ONPPC sont les districts sanitaires, les cases de santé intégrées, les hôpitaux. Les produits sont vendus à des prix abordables par l'Office à ces clients. Il faut également noter que les produits sont accessibles à tout le monde sur tout le territoire grâce à des points de vente créés dans toutes les régions du Niger appelés pharmacie populaire. Ces pharmacies sont gérées par des gérants qui ont pour mission :

- de veiller aux respects des accords de vente entre l'ONPPC et l'État du Niger ;
- d'assurer la fourniture des produits pharmaceutiques aux hôpitaux de districts sanitaires, aux CSI (première et deuxième catégorie) et aux dispensaires ;
- de mettre à la disposition de la population locale les produits à moindre coût.

Du point de vue couverture nationale et de vente à moindre prix l'Office vient en tête. Ces atouts ne sont malheureusement pas exploités par l'ONPPC, bien au contraire, il s'enfonce dans les

difficultés avec l'arrivée d'autres centrales pharmaceutiques, qui livrent leurs produits dans les coins les plus reculés du Niger.

Les clients qui étaient auparavant des clients exclusifs à l'Office sont aujourd'hui négociés par d'autres fournisseurs (Les centrales pharmaceutiques) qui font des propositions intéressantes à ces derniers. Ils proposent des bonus aux clients, c'est-à-dire une remise allant jusqu'à dix pour cent sur les achats effectués. Ces remises sont faites hors factures, donc considérées comme cadeaux faits aux clients. Cette politique menace dangereusement l'ONPPC qui ne fait que perdre sa part de marché.

Il existe également des fournisseurs clandestins, qui partent acheter les produits au grand marché (Marché centrale dans la capitale) conservés dans des conditions très douteuses et dont l'origine est également douteuse. Il s'agit très souvent des produits contrefaits appelés « médicaments de la rue ». Ces fournisseurs qui proposent de l'automédication à la population attirent plus les clients potentiels de l'ONPPC vers la consommation des médicaments contrefaits.

Les gérants, censés défendre les intérêts de l'ONPPC ne font pas trop d'effort pour relever l'Office de ses difficultés. Le résultat de certains est très décevant : leur chiffre d'affaires ne fait que baisser d'année en année. Sur quarante une (41) pharmacies 24 sont déficitaires.

D'autres difficultés sont à mentionnées comme :

- la satisfaction des clients ;
- la non maîtrise du calendrier de réception des produits et des programmes de santé pour une meilleure planification de la distribution. L'Office n'arrive pas à passer des commandes qui correspondent aux produits recherchés suivant les périodes ;
- le retard de la mise en exécution des appels d'offres par rapport au paiement des acomptes fournisseurs provoquant le fractionnement des livraisons sur toute l'année ;
- le pourcentage des spécialités vendues est insignifiant : très souvent ces spécialités sont achetées chez les centrales pharmaceutiques de la place par l'Office. Logiquement, c'est plutôt l'Office qui devrait jouer ce rôle.

### **5.1.1.2 Moyen humain**

Le personnel de l'ONPPC est composé de 300 agents. Les gérants des pharmacies sont mieux rémunérés que les vendeurs ou vendeuses des pharmacies privées. Le salaire moyen d'un agent de pharmacie privée tourne autour de 40.000 Fcfa, alors qu'un gérant de l'ONPPC perçoit plus

de sept fois le salaire d'un agent de pharmacie privée. Le personnel n'est pas formé pour l'utilisation des nouvelles techniques de communications et de nouvel outil de gestion.

L'Office est dirigé par un Directeur Général nommé par décret et un Directeur général adjoint. La direction comptable est dirigée par un chef comptable, responsable de la centralisation des informations financières. Le chef comptable est aidé dans ces tâches par un comptable chargé du compte fournisseur ; un comptable chargé du compte client et du recouvrement des créances, un comptable chargé de la trésorerie et des recettes envoyées par les gérants. L'office est doté d'une direction d'audit interne, direction des ressources humaines, direction des achats.

### **5.1.1.3 Infrastructures et moyen matériel et technique**

L'office dispose d'une infrastructure acceptable dans toutes les régions du Niger. La Direction Générale de l'Office est construite sur un grand domaine. A Niamey il possède six pharmacies populaires dont quatre se trouvent dans ses propres locaux. L'Office dispose également de grands dépôts pour stocker les produits à Niamey, Tahoua et Zinder. Les dépôts sont supervisés par des chefs de dépôts. A partir des zones de dépôts les pharmacies s'approvisionnent. Le dépôt de Tahoua dessert la région de Tahoua, Agadez et Maradi. Le dépôt de Zinder dessert la région de Zinder et de diffa. Le dépôt de Niamey dessert la région de Dosso, Tillabéry et Niamey.

Malgré ces infrastructures, l'Office est confronté à un problème des aires de stockage au niveau central. Cette situation l'amène à stocker les produits à des endroits non prévus pour le type de produits qu'il commercialise.

L'acheminement des produits vers les zones de dépôts est assuré par des camions appartenant à l'Office.

Sur le plan technique les moyens de communications ne sont pas trop développés. La communication entre les pharmacies et la direction générale se fait par courrier et prend du temps. L'informatisation de l'Office tarde à venir. Beaucoup d'opérations se font manuellement. Les outils de travail sont obsolètes. Les moyens de transport des produits dans les différentes régions sont en phase de renouvellement.

### **5.1.1.4 Le système d'information de gestion**

Le système d'information de gestion est un peu négligé. La plus grande partie des informations sont traitées manuellement. Le traitement de ces informations prend énormément du temps et sont parfois rangées dans les tiroirs.

L'Office ne dispose pas d'un réseau informatique qui relie les différents services, puis les régions. Un logiciel SARI ligne 500 est utilisé uniquement par la Direction Générale pour traiter les informations comptables, mais tombe en panne fréquemment. Un problème d'intégration financière, comptable et des informations provenant des régions existe au sein de l'Office.

Le système d'information de gestion de l'Office est toujours basé sur une gestion traditionnelle. Cette forme de gestion freine énormément l'avancée de l'Office.

## **5.2 Le processus d'élaboration du tableau de bord prospectif pour la Direction de l'ONPPC**

Le processus suivra les étapes suivantes : la stratégie, établir la vision et les orientations, rechercher les préoccupations de gestion du Directeur général de l'ONPPC et définir un cahier des charges.

### **5.2.1. La stratégie.**

Pour analyser la stratégie de l'Office, il convient de connaître les forces et les faiblesses d'une part ; et d'autre part les opportunités et les menaces. L'outil le mieux indiqué pour connaître ces éléments est l'analyse « SWOT ».

Les forces de l'ONPPC résident dans sa couverture géographique et ses relations privilégiées avec l'État. Ces relations lui confère une grande notoriété auprès des plus grands utilisateurs des produits pharmaceutiques, à savoir les hôpitaux, les Districts sanitaires, les cases de santé de type 1 et 2. À côté de ces forces, il faut noter les faiblesses qui sont essentiellement dues au style de management de l'Office qui ne cadre plus avec les réalités actuelles et qui ne lui permet pas de s'insérer dans la nouvelle dynamique dans laquelle toute société est appelée à évoluer.



**Tableau 5.1 : Forces et faiblesses de l'ONPPC**

<b>FORCES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Large couverture géographique</li> <li>2. Fournisseur privilégié des plus grands utilisateurs des produits pharmaceutiques ;</li> <li>3. Bonne notoriété auprès de l'État ;</li> <li>4. Fourniture des produits MEG à des prix défiant toute concurrence ;</li> <li>5. Uniformisation des prix des produits sur toute l'étendue du territoire ;</li> <li>6. Caractère national ;</li> <li>7. Instrument utilisé par l'État pour répondre au besoin de santé de la population ;</li> <li>8. Accessible à toutes les bourses</li> </ol>
<b>FAIBLESSES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Désengagement de l'État ;</li> <li>2. Absence de plan d'action ;</li> <li>3. Absence de communication des objectifs stratégiques auprès du personnel du terrain ;</li> <li>4. Inadéquation du système de gestion avec les objectifs ;</li> <li>5. Absence des outils modernes de pilotage ;</li> <li>6. Système de gestion et d'information archaïque ;</li> <li>7. Manuel de procédures non mis à jour pour tenir compte des réalités actuelles ;</li> <li>8. Absence d'évaluation du personnel ;</li> <li>9. Absence de veille technologique, concurrentielle et marketing ;</li> <li>10. Problème de recouvrement des créances ;</li> <li>11. Non maîtrise des approvisionnements ;</li> <li>12. Non maîtrise des charges ;</li> <li>13. Non maîtrise des besoins périodiques des gros clients ;</li> <li>14. Suivi insuffisant des stocks ;</li> <li>15. Perte de la part du marché ;</li> <li>16. Pas de politique pour la vente des spécialités et autres produits cosmétiques.</li> </ol>

Source : nous même

L'ONPPC a des opportunités qu'il pourrait exploiter pour conserver sa part du marché et augmenter son chiffre d'affaires puis garder toujours sa place de leader sur le marché national. Ces opportunités sont surtout l'augmentation de la demande des produits par les gros clients et

l'attribution exclusive des marchés de l'État. Il faut cependant noter que l'arrivée sur le marché des concurrents de taille et des clandestins constituent des menaces pour la bonne marche des affaires de l'Office.

**Tableau 5.2 : Opportunités et menaces de l'ONPPC**

<b>OPPORTUNITÉS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Livré des produits dans les endroits où les autres ne peuvent pas aller ;</li> <li>2. Qualité un peu douteuse de certains produits livrés par les autres concurrents ;</li> <li>3. Constructions des hôpitaux, des cases de santé par l'État ;</li> <li>4. Des marchés de l'État exclusivement attribué à l'Office ;</li> <li>5. Maladies saisonnières nécessitant des produits à livrer en grande quantité ;</li> <li>6. Les institutions internationales dans le domaine de la santé qui commandent les produits MEG, domaine spécialisé de l'Office</li> </ol>
<b>MENACES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence rude ;</li> <li>2. Développement de la pratique des fournisseurs clandestins ;</li> <li>3. Inondation du marché par des médicaments contrefaits à moindre coût ;</li> <li>4. Bonus proposés par les autres fournisseurs.</li> </ol>

**Source : nous même**

### 5.2.2 Établir la vision et les orientations

Établir la vision et les orientations de l'Office, veut dire identifier sa raison d'être, sa vocation, ses perspectives ; de ce fait, les moyens dont il dispose doit être revu. L'atteinte de la vision ne doit pas s'effectuer en employant n'importe quel moyen, mais en respectant des règles partagées par tous les acteurs. La définition d'une vision claire, qui définit les finalités de l'Office, est une étape primordiale à franchir avant la conception du TBP.

A travers les entretiens avec les dirigeants de l'Office, nous arriverons à établir la vision et les orientations de l'ONPPC.

#### 5.2.2.1. La vision de l'ONPPC

Les acteurs de l'Office ont une bonne vision c'est à dire des perspectives à court, moyen et long terme. Ces perspectives sont entre autre :

- améliorer l'approvisionnement en médicaments et consommables médicaux ;
- disponibilité des MEG et des consommables médicaux à plus forte rotation utilisés dans les hôpitaux de district, CSI et Cases de santé ;
- augmenter le pourcentage des spécialités ou génériques plus ;
- informatiser la gestion du stock au niveau des dépôts de zone ;
- former et recycler les agents du terrain en gestion de stock et marketing ;
- prendre des mesures pour éviter le solde des gérants débiteurs.

#### ***5.2.2.1.1 Améliorer l'approvisionnement en médicaments et consommables médicaux***

Les produits pharmaceutiques représentent un élément important des achats publics et privés. Ils constituent un des biens dont le pays a le plus besoin pour sa santé. Compte tenu des ressources limitées de la plus grande partie de la population, l'Office se propose de mettre en place un système d'achats auprès de sources multiples nationales ou internationales d'approvisionnement. En effet, un système efficace d'approvisionnement peut permettre à l'Office de réaliser des économies substantielles en disposant des informations nécessaires sur le marché et d'un système d'assurance de la qualité. Pour y parvenir, il lui faut pour cela un personnel qualifié relativement restreint.

La connaissance du marché national et international est un atout pour l'ONPPC, car elle renforce son pouvoir de négociation avec les fournisseurs. Il lui faut au préalable procéder à une étude analytique soutenue des éléments suivants :

- les fabricants, leurs pratiques de fabrication et les capacités de leur production;
- les tendances des prix, sans perdre de vue la spéculation et d'autres influences opérant sur le marché;
- la fiabilité de l'assurance de la qualité, par un système de garantie de la qualité ;
- l'information sur les équivalents thérapeutiques eu égard à leur biodisponibilité

Il faut progressivement rendre viable SONIPHAR dont l'objectif est d'assurer l'autonomie en matière d'approvisionnement pharmaceutique. L'atteinte de cet objectif dépend de plusieurs facteurs comme :

- effectif de la population et revenu par habitant;
- disponibilités en personnels techniques et infrastructure d'appui existante;
- conditions géographiques et climatiques;
- approvisionnement en eau et en énergie;
- réseau de distribution;
- existence de matières premières.

#### **5.2.2.1.2 Informatiser la gestion du stock au niveau des dépôts de zone.**

L'informatisation de la gestion du stock au niveau des dépôts de zone permettra à l'Office de gérer en temps réel les quantités de marchandises d'un dépôt - magasin. Un bon logiciel sera acquis pour gérer les stocks sur la base des entrées / sorties des produits. Chaque produit sera enregistré dans la base de données qui sera liée au logiciel de gestion commerciale basé au siège. Un logiciel de gestion des stocks permettra de définir les différents niveaux possibles pour chaque produit:

- le stock physique: les quantités de marchandises réellement dans l'entrepôt de chaque zone ;
- le stock réel: le stock physique plus les commandes fournisseurs en cours de livraison les commandes clients en cours (à livrer).
- le stock minimum : cette quantité permet de gérer les commandes automatiques vers les fournisseurs.
- le stock maximum : utilisé pour les commandes fournisseurs, ceci permet d'effectuer automatiquement la commande pour atteindre la quantité maximum d'un produit.

Avant de procéder à l'informatisation de la gestion des stocks, les points suivants feront l'objet de vérification:

- le système de gestion des stocks est basé sur les lots ;
- les stocks sont sortis selon le système premier à périmer, premier à sortir (FIFO) ;
- les niveaux de stock sont contrôlés ;
- les unités des produits enregistrées sur les fiches de stock sont les mêmes que celles utilisées pour commander et pour sortir les produits.

Si les systèmes manuels de réception et de sortie des produits ne fonctionnent pas selon ces procédures, les procédures manuelles seront modifiées avant de procéder à l'informatisation.

### **5.2.2.1.3 Former et recycler les Agents du terrain en gestion de stock et marketing**

Les agents de terrains, en l'occurrence les gérants des pharmacies ont grandement besoin d'être recyclés sur la gestion de stock et la manière de défendre les intérêts de l'Office.

La formation mettra l'accent sur la régularité et l'adaptation des approvisionnements à la demande des clients pour permettre à l'ONPPC de réaliser des économies substantielles. Un accent particulier sera mis sur l'utilisation et la maîtrise de l'outil informatique.

Les agents de terrains seront outillé sur les thèmes comme :

- quel assortiment proposé en fonction de la demande locale ;
- quel espace de vente donné à chaque produit pour obtenir la meilleure rentabilité ;
- comment accueillir les clients ;
- comment satisfaire la demande des clients suivants les saisons ;
- comment faire de lobbying de nouveaux produits.

Il est urgent de promouvoir le partenariat entre l'Office et ses clients ; faire comprendre aux agents que tous doivent coordonner leur effort pour que l'Office puisse atteindre ses objectifs. Les gérants et les clients ne forment qu'une seule et même personne. Il n'est pas exclu de faire des déplacements pour rendre visite aux clients importants pour leur faire découvrir un nouveau produit et expliquer les avantages à en retirer en utilisant le produit.

Les clients de l'Office sont le pivot autour duquel vont se coordonner toutes actions marketing au profit d'une offre catégorielle ; par exemple, les échantillons des produits à offrir, la bonne implantation et communication, les bons prix et les stratégies de promotion les plus appropriées au moindre coût. En un mot l'objectif poursuivi est d'avoir positionné le client au centre de l'ONPPC de repenser les structures et les fonctions dans l'optique d'un meilleur service client.

### **5.2.2.1.4 Pendre des mesures pour éviter le solde des gérants débiteurs.**

Depuis des années, la gestion des gérants se solde en fin d'année par des soldes débiteurs. L'analyse exhaustive de la situation relève une négligence caractérisée des gérants dans la gestion du stock de l'Office. Les origines de ces insuffisances peuvent être :

- le stock a été vendu et les encaissements ont pris une autre direction ;
- le stock a été transféré à une autre pharmacie mais le gérant ne l'a pas notifié ;

- les casses ou coulages qui n'ont pas été signalés à la Direction ;
- des produits livrés mais non enregistrés.

L'informatisation de la gestion du stock et la mise en réseau de cette gestion permettra à l'Office de limiter voir éviter qu'en fin d'année les gérants présentent encore des soldes anormaux. Toute anomalie décelée dans le stock d'un gérant doit faire l'objet d'explication dans les soixante-douze heures qui suivent.

### **5.2.3 Rechercher les préoccupations de gestion du Directeur Général de l'ONPPC**

Avec l'entretien que nous aurons en exclusivité avec le Directeur Général de l'ONPPC, une liste de préoccupation du Directeur général sera dressée. Nous classerons les préoccupations par degré d'importance. Après ce classement, des indicateurs bien adaptés feront l'objet de recherches. Ces indicateurs permettront d'affiner notre analyse pour proposer des solutions. Les indicateurs à proposer constitueront de véritables voyants de pilotage et présenteront l'avantage de pouvoir être obtenu plus rapidement.

### **5.2.4 définir un cahier des charges**

En collaboration avec le personnel de l'ONPPC, un cahier des charges répertoriant d'une manière exhaustive les spécifications de base de l'outil à réaliser sera défini. Outre les spécifications de base, les modalités de réalisation du TB seront également décrites. Le cahier des charges aura pour rôle :

- de définir les objectifs à atteindre et à bien cadrer notre mission ;
- de formaliser les besoins du personnel de l'Office surtout ceux du Directeur Général ;
- de sélectionner les différents indicateurs et faire la synthèse de ceux qui sont les plus importants ;
- d'un référentiel contractuel partagé par l'Office et nous, ce qui en fait un outil fondamental de communication.

Pour avoir un cahier de charges bien élaboré, nous allons poser des questions, telles que :

- dans quel(s) but(s) faire ce TB ?
- comment le mettre en place ?
- qu'est-ce que l'on gagne avec ce TB ?
- qu'est-ce que l'on perd si on ne le fait pas ?
- qui va s'assurer du suivi du TB ?

Après avoir défini le cahier des charges, nous allons prendre un temps pour réfléchir sur le contenu et faire une relecture. Cette relecture permettra de s'assurer que :

- toutes les préoccupations ont été prises en compte ;
- le contenu est en adéquation avec la vision et l'orientation stratégique de l'office.

L'élaboration du cahier des charges vise la protection des intérêts des dirigeants de l'Office et l'amélioration de la qualité de notre réalisation.

Ce cahier des charges permettra plus particulièrement :

- de définir précisément le problème ou la situation à améliorer;
- d'identifier clairement les besoins de l'office;
- de préciser les objectifs de l'intervention et les résultats attendus;
- d'établir les règles et les exigences de base pour la réalisation du projet;
- de présenter les éléments d'une entente pouvant lier les deux parties;
- de servir de document de référence pour éviter les problèmes d'interprétation et les outils;
- de définir les responsabilités et les rôles respectifs des parties engagées dans l'intervention.

Quelles sont donc les préoccupations de l'Office qui doivent figurer dans le cahier des charges. Ces préoccupations sont consignées dans le tableau 5.3 de la page suivante :

**Tableau 5.3 : Préoccupation de gestion du Directeur Général de l'ONPPC**

	<b>Préoccupations de gestion</b>	<b>Besoins en information</b>	<b>Format</b>	<b>Source</b>	<b>Période</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Indicateurs</b>
1	Suivi du Stock national	Niveau du stock national	Tableau avec en colonnes : le stock début de période, les entrées de la période, les sorties de la période, le stock en fin de période. En ligne, le nom des produits	Gestion stock siège	Mensuel	A la demande	Stock d'alerte national
2	Suivi du stock des dépôts	Niveau du stock des dépôts	Tableau avec en colonnes : le stock début de période, les entrées de la période, les sorties de la période, le stock en fin de période. En ligne, le nom des produits	Gestion dépôt	Mensuel	A la demande	Stock d'alerte par zone
3	Stock de chaque pharmacie	Niveau du stock de chaque pharmacie	Tableau avec en colonnes : le stock début de période, les entrées de la période, les sorties de la période, le stock en fin de période. En ligne, le nom des produits	gérant	Mensuel	A la demande	Stock minimum
4	Suivi des comptes bancaires et des caisses	Niveau des comptes courants et des soldes des caisses	Tableau avec en colonne le solde actuel, et en ligne les comptes bancaires et les caisses	Compta	hebdo	A la demande	Solde des comptes courants et des comptes caisses
5	Exécution budgétaire	Niveau d'exécution des lignes budgétaires	Tableau avec en colonne : le niveau prévu, le niveau réel exécuté, l'écart, le taux d'exécution. En lignes les intitulés des lignes budgétaires	Contrôle de gestion	de jour	A la demande	Crédit disponible pour chaque ligne budgétaire



*Conception de tableau de bord prospectif pour le pilotage d'un Office : cas de l'ONPPC*

6	Evolution du chiffre d'affaires de chaque pharmacie	Chiffre d'affaires m-1 par rapport au chiffre d'affaires m	Courbe avec en abscisse les mois et en ordonnée le niveau du chiffre d'affaires de la pharmacie ; une courbe pour N et une courbe pour N-1 ; faire ressortir une droite représentant l'objectif à atteindre	S com.	Mensuel	A la demande	(Chiffre d'affaires m moins chiffre d'affaire m-1 sur chiffre d'affaire m-1) exprimé en %
7	Suivi des engagements pris par l'Etat	Niveau de réalisation des engagements	Tableau avec en colonne : numéro engagement, montants engagement ; réalisation engagement, solde engagement, pourcentage de réalisation des engagements En lignes les engagements, le total	Adm	Mensuel	A la demande	Engagements réalisés par rapport à l'engagement pris en %
8	Suivi des comptes individuels de toutes les pharmacies	Niveau des dossiers non encore traités	Tableau avec en colonne : montants du stock, montant viré, stock restant, écart à justifier. En lignes le nom des gérants, le total	Gest com	Mensuel	A la demande	Solde restant des gérants débiteurs m par rapport au mois m-1
9	Ratio chiffre d'affaires d'un gérant par rapport au salaire	Evolution du ratio	Tableau avec en colonne : chiffre d'affaires mensuel, salaire mensuel. écart, salaire mensuel/chiffre d'affaires mensuel. En lignes le nom des gérant	Compt	Mensuel	A la demande	Solde restant du CA après paiement du salaire par gérant
10	Encaissement et décaissement	Suivi des paiements clients	Tableau avec en colonnes : date de vente, montants, montant du à l'échéance par client, taux de recouvrement. En ligne noms des clients ou des sociétés débitrices	Compta	hebdo	A la demande	Solde créance global par gros clients, par client ordinaire et taux de recouvrement
		Suivi des règlements fournisseurs	Tableau avec en colonnes : date d'achat, montants, montant du à l'échéance par fournisseurs par pays. En ligne noms des fournisseurs ou des sociétés, total				Solde dettes fournisseurs global, par pays, par fournisseur

11	Evolution de l'informatisation de l'Office	Taux d'exécution par rapport au budget	Tableau avec en colonne : montant prévus, montant réalisé ; écart. En lignes les réalisations prévues	Compta	Mensuel	A la demande	Crédit disponible pour l'informatisation de l'Office
12	Suivi des achats locaux	Niveau des achats en baisse	Tableau avec en colonne : montants achat N-1, montants achats N, écart. En ligne le nom des produits achetés et total	Gest stock	Mensuel	A la demande	L'évolution de la variation des achats locaux de N par rapport à N-1
13	Evolution de la part de marché	Suivi de la concurrence et de la clientèle potentielle	rapport	S. comm	Mensuel	A la demande	Nombre de client potentiel du mois m sur le nombre de client potentiel du mois m-1
14	Système de communication	En adéquation avec les procédures	Rapports	Mark	Trim	A la demande	Nombre de problèmes de communication rencontrés du semestre m par rapport au semestre m-1
15	Suivi des comptes gérants	Nombre de gérants débiteurs	Rapports	s. comm	hebdo	A la demande	Regression du solde débiteur de la semaine m par rapport au solde de la semaine m-1

Source : nous même

## **Conclusion :**

Ce chapitre nous a permis de circonscrire le déroulement de l'élaboration du tableau de bord prospectif pour la Direction de l'ONPPC. Nous avons relevé qu'il faut une prose de connaissance qui consiste à :

- l'identification de l'environnement de l'ONPPC ;
- déterminer les forces et les faiblesses de l'ONPPC ;
- déterminer les opportunités et les menaces ;
- établir la vision et les orientations ;
- définir les cahiers des charges ;
- rechercher les préoccupations de gestion du Directeur Général de l'ONPPC.

Cette connaissance nous permet de savoir la forme à donner à notre TBP et les informations nécessaires à fournir. Le chapitre suivant est exclusivement consacré à la conception du Tableau de bord Prospectif pour le Directeur Général de l'ONPPC.

## CHAPITRE 6 : LA CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ONPPC

Après la prise de connaissance de l'ONPPC, nous sommes en mesure de proposer au Directeur Général de l'ONPPC un tableau de bord prospectif. Ce tableau se fera en suivant le modèle que nous avons développé dans le troisième chapitre de ce document et en faisant appel à de nombreuses informations contenues dans notre présentation de la méthodologie de l'étude. Cette conception se fera pour atteindre le plus possible aux aspirations de la direction de l'ONPPC. Elle se déroulera en deux phases :

- la conception concrète du TBP ;
- recommandations à l'endroit de l'ONPPC pour une bonne utilisation du TBP, pour son

### 6.1 Première phase : la conception concrète du TBP

Cette partie ne peut se faire sans la contribution et la participation active de tout le personnel de l'Office. Pour réussir cette conception il faut choisir des bons indicateurs. Un indicateur jugé efficace peut ne pas l'être pour les utilisateurs. Comment peut-on le savoir. C'est à travers des questionnaires et des entretiens.

Les entretiens que nous avons eus avec le personnel de l'office, producteurs d'informations ont donné une liste des indicateurs. Les indicateurs ainsi que leurs sens ou interprétations sont liés à l'activité de l'Office, à l'organisation interne du siège des dépôts de zone, des pharmacies populaires de Niamey et de l'intérieur du pays. Pour obtenir une liste plus réaliste nous avons procédé à un ajustement de ces indicateurs (**voir Tableau 6.1, ci-dessous**).

#### 6.1.1 Les indicateurs à proposer

Les indicateurs à proposer pour TBP du Directeur Général de l'ONPPC seront choisis parmi la liste ajustée.

**Tableau 6.1 : les indicateurs possibles en fonction des sources**

Sources	Indicateurs
<b>SERVICE COMPTABLE ET FINANCIÈRE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solde de différents comptes bancaires et les découverts bancaires ;</li> <li>2. Solde de différentes caisses des pharmacies populaires ;</li> <li>3. Solde global des créances clients ;</li> <li>4. Solde global des dettes fournisseurs par fournisseurs zone UEMOA et hors UEMOA ;</li> <li>5. Taux de recouvrement global ;</li> <li>6. Solde des gérants débiteurs.</li> </ol>
<b>SERVICE DE LA GESTION DU STOCK</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de commande effectué par fournisseur et par zone ;</li> <li>2. Situation du stock de départ,</li> <li>3. Situation des entrées ;</li> <li>4. Situation des sorties ;</li> <li>5. Situation du stock de chaque gérant ;</li> <li>6. Situation du stock des zones de dépôt ;</li> <li>7. Situation du stock vendu ;</li> <li>8. Situation des casses et coulage ;</li> <li>9. Situation des commandes non reçus.</li> </ol>

Source : nous même

**Tableau 6.1 suite : les indicateurs possibles en fonction des sources**

Sources	Indicateurs
<b>SERVICE ADMINISTRATIF ET DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solde crédit pour chaque ligne budgétaire ;</li> <li>2. Taux d'exécution de chaque ligne budgétaire ;</li> <li>3. Taux d'exécution globale du budget ;</li> <li>4. État des salaires payés aux gérants ;</li> <li>5. Solde débiteur non encore remboursé par les gérants ;</li> <li>6. Taux de remboursement du solde débiteur des gérants ;</li> <li>7. Les réponses obtenues des correspondances envoyées aux gérants ;</li> <li>8. Les relances envoyées aux gérants.</li> </ol>
<b>SERVICE COMMERCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le chiffre d'affaires mensuel par client ;</li> <li>2. Le chiffre d'affaire mensuel par gérant ;</li> <li>3. Le chiffre d'affaires mensuel par hôpitaux, les districts sanitaires, les cases de santé de type 1 et 2 ;</li> <li>4. Chiffre d'affaires global ;</li> <li>5. La situation des clients réguliers ;</li> <li>6. Situation de la clientèle potentielle ;</li> <li>7. Taux de réalisation du chiffre d'affaires global ;</li> <li>8. Taux de réalisation du chiffre d'affaires des gros clients</li> <li>9. Nombre de marché de l'État exécuté ;</li> <li>10. État de la concurrence.</li> </ol>

Source : nous même

### 6.1.2 Sélection des indicateurs

Pour choisir les indicateurs le mieux indiqué pour la réalisation du TBP du Directeur Général de l'ONPPC, il faut faire une sélection en se basant sur leur classement en fonction des axes du TBP. Ce choix serait efficace en utilisant la méthode des critères. Les critères sont la pertinence et le facteur global. Une note allant de 1 à 3 sera attribuée à chaque critère afin d'apprécier le respect du critère par l'indicateur concerné : 1 pour « faible » ; 2 pour « moyen » et 3 pour « fort ». Les coefficients sont de 2 pour le critère de pertinence et de 1 pour le facteur « global ».

**Tableau 6. 2 : La sélection des indicateurs**

Axes	Indicateurs	C1 <sup>2</sup> x2	C2 <sup>3</sup>	Total
<b>FINANCE</b>	- Solde de différents comptes bancaires et les découverts bancaires	3x2	3	9
	- Solde de différentes caisses des pharmacies populaires :	3x2	2	8
	- Solde global des créances clients ;	2x2	1	5
	- Solde global des dettes fournisseurs par fournisseurs zone UEMOA et hors UEMOA ;	3x2	2	8
	- Taux de recouvrement global ;	2x2	2	6
	- Solde des gérants débiteurs	3x2	2	8
	- Le chiffre d'affaires mensuel par client ;	2x2	2	6
	- Le chiffre d'affaire mensuel par gérant ;	3x2	2	8
	- Le chiffre d'affaires mensuel par hôpitaux, les districts sanitaires, les cases de santé de type 1 et 2 ;	2x2	2	6
	- Chiffre d'affaires global ;	2x2	2	6
	- La situation des clients réguliers ;	1x2	1	3
	- Situation de la clientèle potentielle ;	2x2	2	6
	- Taux de réalisation du chiffre d'affaires global ;	2x2	2	6
	- Taux de réalisation du chiffre d'affaires des gros clients	2x2	2	6
	- Nombre de marché de l'État exécuté ;	2x2	2	6
	- État de la concurrence.	1x2	2	4
	- Solde crédit pour chaque ligne budgétaire ;	3x2	3	9
	- Taux d'exécution de chaque ligne budgétaire ;	3x2	3	9
	- Taux d'exécution globale du budget ;	2x2	2	6
	- Etat des salaires payés aux gérants ;	2x2	2	6
- Solde débiteur non encore remboursé par les gérants ;	2x2	1	5	
- Taux de remboursement du solde débiteur des gérants ;	2x2	1	5	

Source : nous même

**Tableau 6.2 (suite) : La sélection des indicateurs**

Axes	Indicateurs	C1 <sup>2</sup> x2	C2 <sup>3</sup>	Total
CLIENTS	- Appréciation du reconditionnement des produits par les clients	1x2	1	3
	- Appréciation de l'accueil des gérants	2x2	2	6
	- Situation de la clientèle potentielle	3x2	2	8
	- Nombre de plainte des clients	3x2	2	8
	- Nombre de clients non livré pour manque de produits	3x2	3	9
	- Situation des hôpitaux	2x2	2	6
	- Situation des marchés potentiels de l'État	2x2	2	6
	- Nombre de clients réguliers	2x2	2	6
PROCESSUS INTERNE	- Nombre de commande fait par les gérants	3x2	2	8
	- Nombre de panne du logiciel comptable	3x3	3	9
	- Nombre de pharmacies mis en réseau	2x2	2	6
	- Nombre de dépôt mis en réseau	2x2	2	6
	- Nombre d'heures utilisées pour réparer le logiciel comptable	3x3	2	8
	-Taux d'installation du logiciel de gestion dans les pharmacies et dépôts.	2x2	2	6
	- Taux de gérants qui n'ont pas de débit	1x2	1	3
	- Nombre d'agent de terrain recyclé	3x2	2	8
GE ET CROISSANCE	- Pourcentage du personnel formé sur les NTIC	2x3	2	6
	- La performance du personnel	3x2	2	8
	- Nombre de réponses reçues dans le délai suite aux correspondances envoyées aux gérants et	1x2	1	3

Cette méthode a permis d'avoir quinze (15) indicateurs qui ont une note supérieure ou égales 8. Les quinze indicateurs sont dans le tableau ci-dessous. Nous nous sommes inspirés du tableau des indicateurs proposé par **BIOX (cf annexe 8)** :



**Tableau 6.3 : Les indicateurs sélectionnés**

<b>Axes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>C1<sup>2</sup>x2</b>	<b>C2<sup>3</sup></b>	<b>Total</b>
<b>FINANCE</b>	1. Solde de différents comptes bancaires et les découverts bancaires	3x2	3	9
	2. Solde de différentes caisses des pharmacies populaires :	3x2	2	8
	3. Solde global des dettes fournisseurs par fournisseurs zone UEMOA et hors UEMOA ;	3x2	2	8
	4. Solde des gérants débiteurs	3x2	2	8
	5. Le chiffre d'affaire mensuel par gérant ;	3x2	2	8
	6. Solde crédit pour chaque ligne budgétaire ;	3x2	3	9
	7 Taux d'exécution de chaque ligne budgétaire ;	3x2	3	9
<b>CLIENTS</b>	8. Situation de la clientèle potentielle	3x2	2	8
	9. Nombre de plainte des clients	3x2	2	8
	10. Nombre de clients non livré pour manque de produits	3x2	3	9
<b>PROCESSUS INTERNE</b>	11. Nombre de commande fait par les gérants	3x2	2	8
	12. Nombre de panne du logiciel comptable	3x3	3	9
	13. Nombre d'heures utilisées pour réparer le logiciel comptable	3x3	2	8
<b>APPRENTISSAGE ET CROISSANCE</b>	14. Nombre d'agent de terrain recyclé	3x2	2	8
	15. La performance du personnel	3x2	2	8

*Source : nous même*

Les indicateurs sélectionnés vont être présentés individuellement sur des fiches signalétiques comportant les éléments suivants : la définition, la base de comparaison, la forme de

représentation ; l'interprétation ; la maquette de représentation des données à proposé (si possible) concernant l'indicateur

**Tableau 6.4 : fiche d'indicateur : solde de trésorerie**

ZONE1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 1 et 2</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Solde des trésoreries.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> Solde des différents comptes que l'Office dans les banques et le solde des différentes caisses</p> <p><b>Périodicité :</b> hebdomadaire</p> <p><b>Source des données :</b> service comptabilité et finance.</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>Comparaison avec les données de la semaine précédente</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> Solde des créances échus</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <p>Tableau avec en colonne les références des comptes bancaires ou des caisses, le solde de la semaine, le solde de la semaine précédente ; écart. En ligne le nom des différentes banques ou localité des caisses, total banque, total caisse, total global (<b>voir tableau 6.5 ci-dessous</b>)</p>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> le solde peut- il nous permettre de faire face à nos engagements. le solde des trésoreries permet à l'Office de programmer les paiements à effectuer au cours de la semaine.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.5 : solde des trésoreries (banques et caisses)**

Libellés	Référence/ cpte bancaires/caisses	Solde au...(1)	Solde au.... (semaine précédente (2))	Ecart : (1)-(2)
<b>Noms des banques</b>	Compte N°			
<b>Noms des banques</b>	Compte N°			
<b>Total des banques</b>				
<b>Localité des caisses</b>	Caisse de			
<b>Total caisse</b>				
<b>Total général</b>				

Source : nous même

**Tableau 6.6 : fiche d'indicateur N°2 : Solde global des dettes fournisseurs UEMOA et Hors UEMOA**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 3</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Solde global des dettes fournisseurs UEMOA et Hors UEMOA</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> Le montant dû par l'Office à ces différents fournisseurs de marchandises et prestation dans la zone UEMOA et Hors UEMOA</p> <p><b>Formule de calcul :</b> solde du départ plus les achats effectués chez chaque fournisseur moins les règlements effectués au cours de la période.</p> <p><b>Ventilation :</b> par zone géographique</p> <p><b>Périodicité :</b> hebdomadaire</p> <p><b>Source des données :</b> service comptabilité et finance.</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>Comparaison avec les données de la semaine précédente</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> Solde des trésoreries</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation (tableau, graphique, pictogramme)</b></p> <p>Tableau avec en colonne le solde de la semaine, le solde de la semaine précédente ; écart. En ligne le nom des différents fournisseurs UEMOA, puis hors UEMOA, total UEMOA, total hors UEMOA, total global (<b>voir tableau 6.7 ci-dessous</b>)</p>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> le solde permet à l'Office de continuer à acheter à crédit et de programmer les fournisseurs à payer compte tenu de sa trésorerie.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.7 : solde fournisseur UEMOA et Hors UEMOA**

Libellés	Solde au (1)	Solde au. (2). Semaine précédents	Ecart : (1)-(2)
<b>Fournisseurs UEMOA</b>			
<b>a</b>			
<b>b</b>			
<b>Total fournisseurs UEMOA</b>			
<b>Fournisseurs hors UEMOA</b>			
<b>x</b>			
<b>y</b>			
<b>Total fournisseurs hors UEMOA</b>			
<b>Total global</b>			

Source : nous même

**Tableau 6.8 : fiche indicateur N°3 : Soldes des gérants débiteurs**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 4</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Soldes des gérants débiteurs.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> la somme que les gérants doivent à l'Office suite à la vérification des stocks qu'ils ont en leur possession. Cette somme représente l'écart entre le stock théorique et le stock physique retrouvé.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> solde de départ + (solde théorique- solde physique)</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service de gestion de stock</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>A comparer au solde du mois précédent</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> stock des pharmacies</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <p>Tableau avec en colonne : valeur stock départ, valeur stock entrée, valeur stock final, valeur stock sortie, vente de la période ; écart. En ligne noms des gérants, total (voir Tableau 6.9 ci-dessous)</p>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat, peut-on l'accepter</p> <p>Les stocks vendus par les gérants ne sont pas conformes aux recettes. Les stocks sont mal gérés. Son suivi permet de rappeler à l'ordre les gérants et de les remplacer s'il le faut.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.9 : Solde des gérants débiteurs**

Libellés	Stock départ (1)	Stock entré(2)	Stock final(3)	Stock sortie(4)	Vente période(5)	Ecart (6)=(4)-(5)
Gérant a						
Gérant b						
Gérant c						
<b>Total</b>						

Source : nous même

**Figure 6.10 : fiche d'indicateur N°4 : chiffre d'affaires mensuel par gérant**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 5</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Chiffre d'affaires par gérant.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> les ventes réalisées par chaque gérant au cours du mois</p> <p><b>Formule de calcul :</b> pour chaque gérant : les recettes du mois + les ventes à crédit du mois.</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service client et service comptable</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>A comparer avec le chiffre d'affaires du mois précédent et avec la prévision mensuelle de chaque gérant</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> solde débiteur des gérants</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b></p> <p>- Tableau avec en colonnes : le CA prévu par gérant, le chiffre d'affaires mensuel réalisé par gérant ; reste à réaliser, taux de réalisation. En ligne le Nom des gérants, le total (<b>voir Tableau 6.11 ci-dessous</b>)</p> <p>- Courbe avec en abscisse le nom des gérants et en ordonnée le niveau du chiffre d'affaires prévu pour chaque gérant ; une courbe pour chiffre réalisé (CAR) comparé à la courbe du chiffre d'affaire prévu (CAP).</p>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>Le chiffre d'affaire réalisé permet d'atteindre l'objectif fixé à chaque gérant ou plutôt le contraire. La performance d'un gérant par rapport à un autre suite à la comparaison de la courbe CAP et CAR.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.11 : Réalisation du chiffre d'affaires mensuel par gérant**

Libellés	CA prévu	CA réalisés	Ecart	Taux de réalisation
Gérant a				
Gérant b				
Gérant c				
Total				

Source : nous même

**Tableau 6.12 : fiche indicateur N°5 : Solde crédit et taux d'exécution pour chaque ligne budgétaire**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 6 et 7</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Solde crédit pour chaque ligne budgétaire.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> crédit restant à consommer dans le budget adopté par le conseil et son taux d'utilisation</p> <p><b>Formule de calcul :</b> montant réel utilisé/montant total accordé dans le budget*100.</p> <p><b>Ventilation :</b> par ligne budgétaire</p> <p><b>Périodicité :</b> journalière</p> <p><b>Source des données :</b> service contrôle de gestion et service comptable</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>A comparer avec l'année antérieure</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> Montant consommé sur chaque ligne budgétaire</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonnes : le montant annuel accordé, le montant utilisé ; le crédit disponible ; le taux d'utilisation de l'année en cours et celui de l'année précédente et le sens de la variation, et en ligne les lignes intitulés lignes budgétaires et les totaux (<b>voir Tableau 6.13 ci-dessous</b>)</li> <li>- Histogramme avec en abscisse les lignes budgétaires et en ordonnée le niveau d'exécution par rapport au niveau accordé.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>Le taux de réalisation de chaque ligne budgétaire représente, la proportion du montant utilisé pour chacune des lignes budgétaires par rapport au montant total alloué pour cette ligne dans le budget annuel de l'Office. Son suivi permet d'avoir une idée sur le niveau d'utilisation des ressources, de le comparer à celui de l'année antérieure et de prévenir les dépassements</p>

Source : nous même

**Tableau 6.13 : Exécution ligne budgétaire**

Libellés	Montant accordé	Montant utilisé	Crédit disponible	Taux d'utilisation		Sens de variation
				N	N-1	
<b>Ligne 1</b>						
<b>Ligne 2</b>						

Source : nous même

**Tableau 6.14 : fiche indicateur N°6 : Situation de la clientèle potentielle**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 8</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur : Evolution du portefeuille client.</b></p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> nombre de clients servi par mois</p> <p><b>Formule de calcul :</b> nombre de clients ayant réalisé des opérations à crédit ou au comptant avec l'office par mois</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service clients et les pharmacies</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>A comparer le nombre de client du mois m-1 au nombre de clients du mois m.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre de clients qui achètent à crédit</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne : les mois m et m+1, la différence entre mois m et m+1, le pourcentage ; en ligne nombre de clients achetant à crédit, le nombre de clients achetant au comptant, total</li> <li>- En ligne le nombre de clients (<b>voir Tableau 6.15 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les mois de l'année et en ordonnée le nombre de client qui ont acheté au comptant ou à crédit. La courbe décrit la progression de la clientèle potentielle ou sa régression.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts fournis ou à fournir pour garder ou accroître la clientèle potentielle. Si la courbe décroît, l'office doit prendre conscience qu'il faut redoubler d'effort pour remonter la pente.</p>

**Source : nous même**

**Tableau 6.15 : Etat de la clientèle potentielle**

Libellés	Mois m	Mois m+1	Différence entre m et m+1	%
Nombre de clients achetant à crédit				
Nombre de client achetant au comptant				
<b>Total</b>				100%

**Source : nous même**

**Tableau 6.16 : fiche indicateur N°7 : Nombre de plainte des clients**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 9</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> plainte des clients.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> nombre de plainte reçu par mois</p> <p><b>Formule de calcul :</b> La somme du nombre de plainte par client et pour tous les clients au cours du mois.</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie et par zone</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service clients et les pharmacies</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre de plaintes du mois m-1 au nombre de plaintes du mois m.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre de clients non satisfait de l'accueil.</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne: le nombre de plaintes mensuelles de m-1 et m, la différence et le pourcentage ; en ligne, le nombre de plainte par jours et le total.</li> <li>- En ligne les mois (<b>voir Tableau 6.17 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les plaintes m et m-1 de l'année et en ordonnée le nombre de plaintes par jour. La courbe décrit la progression ou la régression des plaintes.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts fournis ou à fournir pour réduire les plaintes des clients. Si la courbe croit, l'office doit prendre conscience qu'il faut redoubler d'effort pour satisfaire les clients, par contre si elle décroît, c'est le signe que l'office s'améliore dans la qualité de service rendu aux clients.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.17 : Nombre de plainte des clients**

Libellés	plainte m-1	Plainte m	Différence entre m et m-1	%
Nombre de plaintes jour 1				
Nombre de plaintes jour 1				
Nombre de plaintes jour n				
<b>Total</b>				

Source : nous-même.



**Tableau 6.18 : fiche indicateur N°8 : Nombre de clients non livrés par manque de produits**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 10</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Clients non livrés.</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> nombre de clients non livrés</p> <p><b>Formule de calcul :</b> Les clients achetant à crédit non livrés + les clients achetant au comptant dans les pharmacies non servis pour manque de produits.</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie et par zone</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service clients et les pharmacies</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre de clients non servis du mois m-1 au nombre de clients non servis du mois m.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre de clients ayant changé de fournisseur pour manque périodique de produits.</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne les mois de l'année et en ligne nombre de clients non livrés au jour x, au jour Y et total.</li> <li>- En ligne les mois (<b>voir Tableau 6.19 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les mois de l'année et en ordonnée le nombre de clients non livrés. La courbe décrit la progression ou la régression des clients non livrés.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts à faire pour réduire le nombre de clients non livrés par mois par manque de produits. Si la courbe décroît, c'est le signe que l'office s'améliore dans la gestion du stock.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.19 : Etat de clients non livrés par manque de produits**

Libellés	Mois m	Mois m+1	Mois m+2	Mois m+3
Nombre de clients non livrés jour x				
Nombre de clients non livrés jour y				
total				

**Tableau 6.20 : fiche indicateur N°9 : Commandes faites par gérant**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 11</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> Commande du gérant</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> le montant des produits livrés à un gérant.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> La somme des factures de chaque client.</p> <p><b>Ventilation :</b> par pharmacie</p> <p><b>Périodicité :</b> mensuelle</p> <p><b>Source des données :</b> service clients et comptable</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le montant de la commande du mois m-1 au montant de la commande du mois m.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b></p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (tableau, graphique, pictogramme)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec colonne: les mois m, m+1, m+2 etc ; en ligne les commandes du jour x, du jour y et total.</li> <li>- En ligne les mois (<b>voir Tableau 6.21 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les mois de l'année et en ordonnée le montant total des commandes. La courbe décrit la progression ou la régression des commandes d'un gérant.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts à faire pour augmenter sa commande, donc vendre plus. Si la courbe décroît, c'est le signe que le gérant doit revoir son portefeuille client potentiel.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.21: évolution des commandes des gérants**

Libellés	Mois m	Mois m+1	Mois m+2	Mois m+3
<b>Nombre de commande jour x par gérant</b>				
<b>Nombre de commande jour y par gérant</b>				
<b>Total</b>				

Source : nous même

**Tableau 6.22 : fiche indicateur N°10 : Nombre de panne du logiciel comptable**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 12</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> nombre de panne</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> panne du logiciel comptable.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> la somme de pannes relevées.</p> <p><b>Ventilation :</b> service comptable et commercial</p> <p><b>Périodicité :</b> trimestriel</p> <p><b>Source des données :</b> service client et comptable</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre de pannes du trimestre précédent au nombre de panne du trimestre en cours.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre de maintenances effectuées par trimestre</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation</b> (graphique, courbe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne les trimestres et en ligne le nombre de pannes. (voir Tableau 6.23 ci-dessous)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les trimestres de l'année et en ordonnée le nombre de pannes. La courbe décrit l'augmentation ou la diminution du nombre de pannes.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts à faire pour diminuer la fréquence de pannes du logiciel comptable, donc prendre des mesures pour la maintenance régulière du logiciel.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.23 : les pannes du logiciel comptable**

Libellés	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
Nombre de pannes				

Source : nous même

**Tableau 6.24 : fiche indicateur N°11 : Nombre de jours utilisés pour réparer le logiciel comptable**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 13</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> jour utilisée pour réparer</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> nombre d'heures utilisées.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> la somme des jours utilisés par trimestre pour réparer le logiciel.</p> <p><b>Ventilation :</b> service comptable et commercial</p> <p><b>Périodicité :</b> trimestriel</p> <p><b>Source des données :</b> service client et comptable</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre de jours utilisées pour réparer le logiciel du trimestre précédent au nombre d'heures utilisées du trimestre en cours.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre de pannes constatées par trimestre</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation (Courbe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne les trimestres et en ligne le nombre de jours utilisées par trimestre. (voir <b>Tableau 6.25 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les trimestres de l'année et en ordonnée le nombre d'heures utilisées pour réparer le logiciel. La courbe décrit l'augmentation ou la diminution du nombre d'heures.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts à faire pour diminuer le temps consacré à la réparation du logiciel. Lors que la courbe progresse, l'office doit songer au remplacement du logiciel.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.25 : jours utilisés pour dépanner le logiciel comptable**

Libellés	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
<b>Nombre de jours utilisés pour réparer le logiciel</b>				

Source : nous même

**Tableau 6.26 : fiche indicateur N°12 : Nombre d'agents de terrain recyclé**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation :</b> 14</p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> agent recyclé</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> les agents ayant reçu de formation au cours d'une période.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> le nombre d'agent recyclé par semestre.</p> <p><b>Ventilation :</b> les agents de terrains (les gérants des pharmacies)</p> <p><b>Périodicité :</b> semestriel</p> <p><b>Source des données :</b> service des ressources humaines</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre d'agents recyclé du semestre de l'année m au nombre d'agents recyclés du semestre de l'année m+1.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre d'agents non recyclés par semestre</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation (courbe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne les semestres et en ligne le nombre d'agents recyclés par semestre (<b>voir Tableau 6.27 ci-dessous</b>)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les trimestres de l'année et en ordonnée le nombre d'agents recyclés.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit les efforts à faire pour former les agents de terrain. Lorsque la courbe progresse, c'est le signe que le nombre d'agents envoyés en formation augmente.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.27 : Nombre d'agents de terrain recyclés**

Libellés	1 <sup>er</sup> semestre	2 <sup>ème</sup> semestre	3 <sup>ème</sup> semestre	4 <sup>ème</sup> semestre
Nombre d'agents de terrain recyclés				

Source : nous même

**Tableau 6.28 : fiche indicateur N°13 : La performance du personnel**

ZONE 1	<p><b>Numéro de la préoccupation : 15</b></p> <p><b>Nom de l'indicateur :</b> performance du personnel</p> <p><b>Définition de l'indicateur :</b> les agents les plus performants au cours d'une période par rapport à un plafond d'une note donnée.</p> <p><b>Formule de calcul :</b> la note obtenue au cours de l'évaluation annuelle du personnel.</p> <p><b>Ventilation :</b> tout le personnel de l'ONPPC</p> <p><b>Périodicité :</b> annuel</p> <p><b>Source des données :</b> service des ressources humaines</p>
ZONE 2	<p><b>Base de comparaison :</b></p> <p>À comparer le nombre des agents jugés performants de l'année n au nombre d'agents jugés performants de l'année n+1.</p> <p><b>Autres indicateurs à mettre en relation :</b> nombre d'agents non performants par année</p>
ZONE 3	<p><b>Forme de représentation (courbe)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tableau avec en colonne les années et en ligne le nombre d'agents performants par année (voir Tableau 6.29 ci-dessous)</li> <li>- Courbe avec en abscisse les années et en ordonnée le nombre des agents performants.</li> </ul>
ZONE 4	<p><b>Interprétation de l'indicateur :</b> que signifie le résultat ?</p> <p>La courbe décrit l'évolution de la performance des agents de l'office. Lorsque la courbe progresse, c'est le signe que le nombre d'agents performants augmente.</p>

Source : nous même

**Tableau 6.29 : Nombre d'agents performants**

Libellés	1 <sup>er</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année	4 <sup>ème</sup> année
<b>Nombre d'agents performants</b>				

Source : nous même

**Tableau 6.30 : Tableau de bord Prospectif du Directeur**

Axes	Num	Indicateurs	Formule	Format	Fréquence
<b>FINANCE</b>	1	Solde de différents comptes bancaires et les découverts bancaires	Relevés bancaires	Tableau	Hebdomadaire
	2	Solde de différentes caisses des pharmacies populaires :	Solde m-1 + les entrées - les dépenses	Tableau	Hebdomadaire
	3	Solde global des dettes fournisseurs par fournisseurs zone UEMOA et hors UEMOA ;	Montant des achats- les règlements effectués	Tableau, courbe	Mensuel
	4	Solde des gérants débiteurs	Solde m-1 + variation de m - les retenues opérées	Tableau, courbe	Mensuel
	5	Le chiffre d'affaire mensuel par gérant ;	Somme des ventes journalières	Tableau, histogramme	Mensuel
	6	Solde crédit pour chaque ligne budgétaire ;	Montant prévu dans le budget- montant décaissé par ligne budgétaire	Tableau, histogramme	Journalière
	7	Taux d'exécution de chaque ligne budgétaire ;	Montant décaissé/montant prévu *100	Tableau, tuyaux à orgue	Journalière
<b>CLIENTS</b>	8	Situation de la clientèle potentielle	Nombre de client potentiel m - Nombre client potentiel m-1/nombre de client potentiel m-1	Tableau, courbe	Mensuel
	9	Nombre de plainte des clients	Nombre de plainte par mois	Tableau, courbe	Mensuel
	10	Nombre de clients non livrés pour manque de produits	Nombre de clients non livrés par mois	Tableau, courbe	Mensuel
<b>PROCESSUS INTERNE</b>	11	Nombre de commande fait par les gérants	Nombre de commandes fait par mois et par gérant	Tableau, histogramme	Mensuel
	12	Nombre de pannes du logiciel comptable	Nombre de panne par trimestre	Tableau, courbe	Trimestre
	13	Nombre d'heures utilisées pour réparer le logiciel comptable	Nombre d'heure par semestre	Tableau, histogramme	Trimestre
<b>APPRENTISSAGE ET CROISSANCE</b>	14	Nombre d'agents de terrain recyclé		Tableau	Semestre
	15	La performance du personnel	Moyenne des notes attribuées	Tableau, histogramme	Annuel

Source : nous.même

L'ONPPC est à la croisée des chemins, nous avons jugé bon que les indicateurs ci-dessus sélectionnés pour le Directeur Général pour la réalisation de son BSC sont pertinents mais ils seront soumis à l'appréciation de l'utilisateur. L'utilisateur étant directement concerné par ces indicateurs, il lui revient de constater la cohérence des choix et de s'assurer qu'ils sont conformes à ses préoccupations journalières. L'utilisateur fera des observations qui permettront de faire des ajustements nécessaires. Après la prise en compte des observations, la phase de mise en œuvre de l'outil pourra commencer. Notre étude et analyse sont limitées à la conception du BSC, mais il n'est pas exclu que nous fassions des recommandations pertinentes relatives à son implantation.

## **6.2 Deuxième phase : Recommandations**

Pour réussir l'implantation du BSC à l'ONPPC, il serait souhaitable que l'Office prenne des dispositions pour changer l'outil informatique dont il dispose et de procéder à l'achat de matériel informatique très performant. Chaque pharmacie doit être dotée de matériel informatique puis reliée à la Direction Générale à Niamey

***L'informatisation et la réalisation du système de production du tableau de bord prospectif :***  
l'outil informatique est indispensable pour produire les informations servant à établir le BSC et l'utiliser d'une manière efficace. Pour mettre à la disposition du personnel les informations données par le BSC, il faut développer une application informatique, travailler en réseau par exemple, mettre les données sur un serveur central où tout le monde peut consulter au besoin. Il faut faire recourir à un informaticien compétent avec un cahier des charges précis sur le réseau à mettre en place afin de rendre plus fluide les informations. En menant la réflexion sur l'informatisation l'Office doit penser également à la mise en œuvre du BSC.

La mise en œuvre du tableau de bord prospectif : l'office a le devoir d'établir un plan de mise en œuvre du BSC pour atteindre son objectif. Ce plan doit inclure la communication et la divulgation permanente des éléments qui tournent autour de l'outil. Il faut tenir compte du niveau d'assimilation et le niveau de compréhension du personnel. Le personnel doit être fortement impliqué. La direction peut organiser des tournées à l'intérieur du pays pour expliquer le bien-fondé de l'implication de tout le monde. Il faut souligner que la mise en œuvre se fera d'une manière graduelle, chacun peut apporter sa contribution. Ce n'est pas un



outil statique mais dynamique. La Direction de l'Office doit être disposée à recevoir les suggestions venant du personnel et procéder au changement si la situation l'exige.

Avant la réalisation de la partie pratique de notre étude celle de la conception du TBP pour le Directeur Général de l'ONPPC, nous avons fait l'analyse de la revue littéraire sur le tableau de bord en général, sur sa conception et en particulier sur le BSC. Cette expérience nous permet de mener une réflexion sur les perspectives de la mise en œuvre de cet outil au sein de l'Office.

### **6.3. Perspectives de mise en œuvre**

L'ONPPC est un Office que nous connaissons bien avant de venir faire notre étude au CESAG. Nous avons eu la chance de travailler dans un cabinet d'expertise comptable qui est commissaire aux comptes dans l'office. Les différents travaux réalisés dans l'office et les différents échanges que nous avons eus avec les différentes directions, les agents et les gérants ont démontré que tous attendent un changement dans le système de management de l'office afin qu'il retrouve sa place d'entant. Tout le personnel de l'ONPPC y compris les dirigeants est conscient de la nécessité d'un changement. Notre formation au CESAG est une opportunité pour nous de proposer ce changement dans le système de management tant attendu par l'ONPPC, avoir un outil moderne de pilotage. S'il est vrai que l'office a besoin d'un outil de pilotage comme le BSC que nous lui proposons, il doit mener une profonde réflexion sur les perspectives réelles de sa mise en œuvre. Est-il disposé à respecter tous les principes en jeu pour la mise en œuvre du BSC.

Avant d'introduire cet outil au sein de l'office, il faut un changement radical dans le système d'organisation, ce qui n'est pas pour l'instant le cas à l'ONPPC. En effet, le système de gestion est toujours fondé sur la méthode traditionnelle avec du matériel vétuste. Cependant il faut noter que le personnel est disposé à suivre tout changement. L'adoption d'un changement dans lequel s'inscrit l'intégration du BSC pourra jouer un très grand rôle dans le redressement de la situation que l'Office traverse. Dans ce cas, il est indispensable que l'office :

- adopte rapidement un programme d'action couvrant tous les domaines de l'Office et de fixer des objectifs stratégiques ;
- adopte une campagne de sensibilisation du personnel et instaurer une bonne communication autour des objectifs stratégiques ;

- forme les gérants sur les objectifs stratégiques spécifiques propres à eux
- associe tout le personnel dans le processus de changement afin qu'il sache qu'il fait partie du système ;
- aligne chaque jour les actions aux objectifs.

Pour la réussite de mise en œuvre du BSC, la qualité du système d'information est primordiale. A l'ONPPC des investissements sont programmés pour améliorer le système d'information. L'office est appelé à réaliser cet investissement dans un bref délai pour avoir un système d'information moderne ce qui lui permettra de bien alimenter le BSC et avoir une meilleure utilisation. Un système d'information fiable permettra à tout le personnel de bien s'imprégner des nouvelles données.

Nous croyons que l'ONPPC a de bonnes perspectives pour la mise en œuvre du TBP, mais des choses restent à faire pour que la mise en œuvre soit une réussite.

Comme nous l'avons signalé plus haut, la parfaite connaissance que nous avons de l'ONPPC grâce aux divers commissariats aux comptes et l'étude que nous avons menée en son sein nous permettent de faire des recommandations d'ordre général

#### **6.4 Recommandations générales**

Conscient du fait que ce n'est pas toutes les informations que voulait le personnel qui ont été prises en compte lors de la conception du BSC du Directeur, nous faisons des recommandations générales suivantes :

- prendre des dispositions pour que les préoccupations de certains agents non prises en compte lors de notre étude fassent l'objet de suivi. Ces préoccupations sont entre autres :
  - le suivi des prêts au personnel ;
  - le taux de pénétration sur le marché des autres centrales pharmaceutiques ;
  - la part du budget alloué à la formation ;
  - le pourcentage des achats effectués chez les autres grossistes.

Les préoccupations ci-dessus citées n'ont pas été prises en compte pour diverses raisons :

- nous avons pour souci de ne pas encombrer le Directeur général avec beaucoup d'informations non pertinentes et non significatives. Le but poursuivi c'est d'être précis et concis ;
- il nous paraît difficile de trouver des indicateurs appropriés à certaines préoccupations.

D'une manière générale l'ONPPC doit :

- rapidement finaliser son investissement dans la mise en place du système d'information ;
- systématiser la production de rapports sur certains éléments pertinents pour le management de l'Office ;
- définir un modèle type de rapports et l'informatiser ;
- changer le logiciel comptable utilisé actuellement pour avoir un progiciel comptable ;
- mettre à jour son manuel de procédures ;
- définir un cahier de charges à toutes les directions et les gérants ;
- utiliser les outils de performance du personnel ;
- utiliser des critères bien définis dans l'évaluation des gérants et du personnel de la direction ;
- mettre en place un système de motivation du gérant ;
- instaurer un système de management participatif ;
- maîtriser les coûts et les ressources ;
- mettre en place la comptabilité analytique ;
- mettre en place des comités de suivi des décisions prises pour la bonne marche de l'Office ;
- instaurer l'esprit d'appropriation de l'office par les agents.

Notre étude et notre analyse ont abouti à la mise en œuvre de notre modèle d'analyse avec quinze (15) indicateurs. Des paramètres ont été définis pour chaque indicateur, il reste à les soumettre à l'appréciation de l'utilisateur qui est le Directeur Général de l'ONPPC.

Pour une bonne utilisation et une bonne intégration de l'outil au sein de l'office, des recommandations ont été formulées. Une réflexion a été également menée sur les perspectives de la mise en œuvre du BSC. Cette réflexion nous permet de se rendre compte que les perspectives sont positives mais des efforts restent à faire pour créer un cadre propice au changement. Certaines difficultés rencontrées au cours de notre étude constituent des limites à celle-ci

## CONCLUSION

Le Balanced Scorecard est un outil au service du management stratégique. Sa vocation à favoriser le pilotage de la performance implique que sa conception découle d'un processus de planification participatif. L'élaboration d'un tableau de bord prospectif à l'ONPPC au Niger a été suscitée par notre choix de porter la réflexion sur cet Office dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation. La Direction de l'ONPPC a accepté notre démarche et a décidé de la mener suivant l'approche *top-down* en deux phases : la conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général dans un premier temps puis son déploiement au sein de tout l'Office après avoir tiré la conclusion sur l'efficacité de cet outil que le Directeur Général va utiliser. Du fait de la contrainte de temps liée à la réalisation du mémoire, le présent travail s'est attelé à la première phase: élaborer un tableau de bord prospectif pour le Directeur de l'ONPPC. La Direction générale et la Direction financière se sont impliquées dans les travaux. Nous avons animé cette phase en collaboration avec le Responsable du service comptable et du service clientèle. Cinq étapes ont été franchies pour parvenir au résultat escompté :

- le diagnostic stratégique a permis d'impliquer de nombreux acteurs dans l'analyse; les résultats ont été discutés et validés par la direction financière ;
- la définition du cadre stratégique a été faite par le service financier sur la base des résultats du diagnostic stratégique et de l'analyse causale du problème prioritaire identifié à la suite dudit diagnostic ;
- la conception de la carte stratégique a été également discutée avec la direction financière ;
- nous avons réalisé l'identification et la construction des indicateurs de concert avec le responsable de la direction générale et du service financier;

Le diagnostic stratégique a permis d'identifier les forces et faiblesses de l'ONPPC ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. La discussion des résultats du diagnostic a permis de mettre en relief que l'ONPPC enregistre un faible chiffre d'affaires malgré sa présence sur toute l'étendue du territoire national. L'analyse causale de ce problème a permis d'identifier cinq causes principales qui sont :

- problème de marketing et non satisfaction des clients ;
- manque des produits recherchés ;
- concurrence déloyale des autres concurrents intervenant dans le domaine ;
- insuffisance de trésorerie pour redynamiser les activités ;

- perte de la part de marché.

Conscient de ces insuffisances et s'inscrivant dans la logique de développer désormais une démarche prospective, la Direction de l'ONPPC a pris l'engagement de mettre en place un plan stratégique pour l'Office. La première étape dans cette démarche a été la définition du cadre stratégique ; elle a consisté à la construction de sa vision qui exprime sa volonté d'émanciper l'ONPPC des pesanteurs actuelles qui freinent sa performance ; il a précisé également la mission de l'Office et les valeurs qui devront inspirer les actions à mettre en œuvre ; enfin, l'office a retenu l'objectif à atteindre à travers la mise en œuvre du plan stratégique ; il s'agit d'"accroître le chiffre d'affaires en le portant à un équilibre avec les ressources dans un premier temps, puis le ramené à un niveau où l'Office peut dégager des résultats bénéficiaire, d'ici six ans". Pour atteindre cet objectif, quatre axes stratégiques, s'inspirant des quatre perspectives du Balanced Scorecard ont été retenus, en partant du diagnostic stratégique et de l'analyse causale du problème principal. La déclinaison de chacun de ces axes stratégiques en objectifs stratégiques a permis de réaliser la carte stratégique de l'ONPPC.

La deuxième étape a été celle de la construction des indicateurs ; elle s'est déroulée en impliquant les acteurs concernés; d'abord l'identification des indicateurs grâce à la déclinaison des objectifs stratégiques en actions concrètes ; puis la construction de la carte d'identité de chacun des indicateurs. L'approche *top-down* utilisée dans la conception du tableau de bord prospectif permet de mettre en relief l'implication nécessaire des acteurs de l'organisation pour assurer le succès de la mise en œuvre en créant un consensus autour du futur de l'Office. La seconde phase, celle du déploiement dans l'Office après l'expérience de celui conçu au Directeur Général permettra de réaliser un large consensus autour des nouveaux axes de changement qui seront définis.

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

L'objet de notre étude est la conception d'un TBP. Pour atteindre l'objectif, la revue de littérature nous a permis de mieux comprendre le sujet pour définir une démarche de conception de cet outil. Cette démarche constituée de dix (10) étapes distinctes. Cette démarche est la synthèse de cinq (5) démarches recensées dans la littérature. Sur la base de notre démarche, un modèle d'analyse a été défini pour servir de guide à la réalisation pratique de l'étude.

Après une prise de connaissance de l'ONPPC, la conception de l'outil c'est-à-dire la réalisation du BSC a été effective. Grâce à la connaissance de l'Office et à une méthode de recherche qualitative, les entretiens, les analyses des documents juridiques, réglementaires et comptables, nous avons pu sélectionner des indicateurs jugés pertinents pour donner une bonne visibilité au Directeur Général. Les indicateurs choisis au nombre de quinze (15), couvrent les quatre (4) axes du BSC, que sont : l'axe financier, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel et croissance. Ces indicateurs doivent fournir au Directeur Général, l'essentiel des informations nécessaires au pilotage de l'Office et la prise de décision. Nos choix lui seront soumis pour validation avant de procéder à la mise en œuvre effective.

Malgré tout, notre étude a connu quelques limites :

- le processus de changement à l'ordre du jour ne connaissant pas encore un début d'application ; les cahiers des charges des directions et des dépôts des zones n'étaient pas disponibles ;
- le Directeur Général étant fréquemment occupé, les indicateurs sélectionnés et leur paramètre n'ont pas pu faire l'objet de validation par ce dernier avant la finalisation de ce document ;
- la plus grande partie des informations ont été tirées de notre analyse de document, des entretiens. Certaines faiblesses relevées suivi des recommandations n'ont pas été prises en compte avant notre départ de l'Office.

La mise en œuvre du tableau de bord prospectif à l'ONPPC suivant la démarche *top-down* consiste à refaire le processus, déjà réalisé au sein de l'office, au niveau de chaque service suivant trois étapes essentielles :

- communiquer à l'ensemble du personnel la stratégie de l'ONPPC. Les objectifs stratégiques retenus ainsi que le contenu du tableau de bord prospectif ; cette activité

pourra être réalisée au cours des réunions regroupant tout le staff des directions générales et dans chaque service ;

- décliner le tableau de bord prospectif au niveau de chaque service de l'ONPPC ; ce sera l'occasion, comme retenu lors de la phase d'identification des indicateurs, de conclure avec chacun des services un contrat de performance assorti de prime à la performance ; cette étape est primordiale dans la mise en œuvre du tableau de bord prospectif. Il convient donc de veiller à la cohérence des objectifs et des indicateurs retenus au niveau de chaque service ceux du tableau de bord prospectif. Cette approche top-down correspond à une logique de l'alignement stratégique de l'ensemble des services sur les objectifs de l'ONPPC;

- établir un budget prospectif afin de déterminer les besoins en ressources pour la mise en œuvre des actions définies.

Par ailleurs, mettre en œuvre du tableau de bord prospectif nécessite une bonne organisation du mécanisme de collecte, de traitement et de présentation des données afin qu'il soit à même de produire les indicateurs nécessaires pour le suivi de la performance des différents services et de l'ONPPC. L'analyse permanente des indicateurs obtenus constitue un gage du succès de la mise en œuvre du tableau de bord prospectif.

Pour notre part, nous relevons que les perspectives sont positives pour la mise en œuvre du BSC, mais des efforts restent à fournir pour mettre en place une structure adéquate afin de pouvoir implanter cet outil de pilotage moderne incontournable pour l'ONPPC. La direction doit songer au déploiement de cet outil à toutes les directions et prendre des mesures pour accompagner l'utilisation du BSC.



**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Ouvrages

1. AIM Roger (2004), *Indicateurs et tableau de bord*, Association Française de Normalisation, p.133
2. BALANTZIA Gérard (2005), *Tableau de bord pour diriger dans un contexte incertain*, Edition d'Organisation, p.344
3. BESCOS Pierre Laurent & al. (1997), *Contrôle de gestion et Management*, Edition Montchrestien, Paris, p.553
4. BOIX Daniel & FEMINIER Bernard (2004), *Manager d'équipe : le tableau de bord facile*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, p.274
5. BOIX Daniel & FEMINIER Bernard (1998), *Le tableau de bord*, Edition d'Organisation, p.154
6. BOUIN Xavier & SIMON François Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, p.334
7. DERREY Alain & LUSSEAU Alain (2001), *L'analyse stratégique*, Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, p.93
8. FERNANDEZ Alain (2000), *les nouveaux tableau de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité : comprendre la stratégie, gérer le projet et mettre en œuvre les progiciels de la business intelligence*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, p.452
9. FERNANDEZ Alain (2005), *L'essentiel du tableau de bord*, Groupe Eyrolles, p.178
10. FERNANDEZ Alain (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, p.
11. FEISTHAMMEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité*, Association Française de la normalisation, Paris, p.205
12. GIRAUD François & al. (2003), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, p.269
13. KAPLAN Robert & NORTON David (2000), *the strategy-focused organization :how balanced scorecard companies thrive In the new business environment*, library of congress cataloging-in- publication Data, HD30.28.K2000, p.400
14. KAPLAN Robert & NORTON David (2005), *comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, Edition d'Organisation, Paris, p.311

15. KAPLAN Robert & NORTON David (2004), *le tableau de bord prospectif*, Edition d'Organisation, Paris, p.311
16. IRIBANE Patrick (2003), *les tableaux de bord de la performance*, DUNOD, Paris, p.239
17. MICHEL Leroy (2001), *le tableau de bord au service de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> tirage, Edition d'Organisation, Paris, p.144
18. PIERRE Voyer (1999), *le Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*, 2<sup>ème</sup> édition, HD30.213.1999, p.446
19. SAULOU Jean Yves (1982), *le tableau de bord du décideur*, Edition d'Organisation, Paris, p.248
20. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord : outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Dunod, Paris, p.289
21. AIM ROGER : *L'essentiel de la Gestion du projet* (juillet 2010) éditeur :Gualino ;
22. AIM ROGER : *Indicateur et Tableau de bord* (juin 2009) ; AFNOR ;
23. ALAIN MIKOL, JEAN-CHARLES DE GUARDIA, HERVE STOLOWY (1993)

#### **Articles**

24. MENDOZA Carla & al. (2002), *Tableau de bord et balanced scorecards*, Groupe revue fiduciaire, Paris, p.248
25. *Tableaux de bord de Gestion et Indicateurs de performance* (2<sup>ème</sup> édition) 1/06/2001. *Presse de l'Université du Québec*
26. MICHEL COUTU : *guide pour l'élaboration d'un cahier de charges* (janvier 2003). Québec Direction des relations avec les clientèles.
27. Henry Dorbes : *le magazine de l'entrepreneur*. Horizon croissance N°2 décembre-janvier –février 2006

#### **SITES**

28. Henry Dorbes, Directeur financier à temps partagé & Gérant d'Acting finances  
Site : [www.acting-finances.com](http://www.acting-finances.com)
27.  
[http://www.nodesway.com/methode/methode\\_GIMSI\\_concevoir\\_le\\_tableau\\_de\\_bord.htm](http://www.nodesway.com/methode/methode_GIMSI_concevoir_le_tableau_de_bord.htm)

27. <http://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-demarche.htm>
  
28. 1999-2006, Arthur M. Schneiderman All Rights Reserved  
Last modified: August 13, 2006 <http://www.schneiderman.com/>
  
29. 2008 SAS Institute Inc. All Rights Reserved 100 SAS Campus Drive, Cary, NC  
27513- 2414, USA  
<http://www.bettermanagement.com/topic/subject.aspx?f=11&s=16>
  
30. Copyright 2008 Palladium Group, Inc  
<http://www.thepalladiumgroup.com/strategy/bs/Pages/overview.aspx>
  
31. 2007 Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
  
32. <http://marcaurele.tripod.com/auteur.html>: le temps de l'incertitude

**ANNEXES**

**ANNEXE1 : ORGANIGRAMME DE L'ONPPC**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 2 : FICHE D'ANALYSE DES SOLDES DES GÉRANTS

OFFICE NATIONAL DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET CHIMIQUES

SERVICE FINANCES COMPTABILITE

### RAPPORT DE GESTION DE LA PHARMACIE POPULAIRE KONNI EXERCICE

GERANT :

MOIS	RECETTES	FACTURES EMISES	FACTURES REGLEES	VENTES	DIFF.PG/PP
JANVIER				-	
FEVRIER				-	
MARS				-	
AVRIL				-	
MAI				-	
JUIN				-	
JUILLET				-	
AOUT				-	
SEPTEMBRE				-	
OCTOBRE				-	
NOVEMBRE				-	
DECEMBRE				-	
TOTAL	-	-	-	-	-

### SYNTHESE DU RAPPORT DE GESTION

STOCK INITIAL	
LIVRAISONS	
TOTAL STOCK ENTRE	-
VENTES	-
DIFF PP/PG	-
RETOURS	
PERIMES	
CASSES COULAGES	
TOTAL STOCK SORTI	-
STOCK COMPTABLE	-
STOCK PHYSIQUE	
DIFFERENCE DE STOCK	-

DATE SIGNATURE ET CACHET

**ANNEXE 3 : BULLETIN DE NOTE DU PERSONNEL**

CESAG - BIBLIOTHEQUE



NOTES CHIFFRÉES

CRITERES D'EVALUATION	C	M	HC	7 à 1
- Connaissances professionnelles.....	....	....	X	X
- Culture générale dans les relations avec les fonctions occupées.....	....	X	X	X
- Efficacité.....	....	....	....	X
- Sens de l'organisation et méthode dans le travail.....	.....	.....	X	X
- Ponctualité .....	X	.....	.....	.....
- Aptitude au service.....	X	X	X	.....
- Rapidité dans l'exécution du travail.	X	X	.....	.....
- Tenue dans le service.....	X	X	....	....
<b>T O T A L.....</b>				

(1) - Note chiffrée de 0 à 5 correspondant aux appréciations suivantes :  
 0 = mauvais - 1 = médiocre - 2 = passable - 3 = bon - 4 très bon - 5 = exceptionnelle

APPRECIATIONS GÉNÉRALES DES CHEFS HIÉRARCHIQUES SUR LA VALEUR PROFESSIONNELLE ET LE COMPORTEMENT DE L'AGENT

1°) - du Supérieur hiérarchique immédiat :  
 proposition à..... le.....  
 (Signature)

2°) - du Chef de service :  
 proposition à..... le.....  
 (Signature)

3°) - du Directeur de service :  
 proposition : à..... le.....  
 (Signature)

4°) - du Directeur général  
 proposition : à..... le.....  
 (Signature)

**ANNEXE 4 : MODÈLE DE LETTRE DE RELANCE**



OFFICE NATIONAL DES PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET CHIMIQUES

B.P 11 585 NIAMEY - REPUBLIQUE DU NIGER

Service Finances- Comptabilité

Niamey, le 02 NOV 2011

Le Directeur Général

A

Madame/Monsieur.....

*M. Mohamed Niger*

N° 000874 /DG/SFC

Objet : Situation du compte au 31 Août 2011

Monsieur le Directeur Général ,

Sauf erreur ou omission de notre part, votre compte présente dans nos livres comptables, un solde débiteur de ..... 2 337 662 ..... francs C.F.A. détaillé comme suit

N°	Factures	Montant
01	<i>Fact 14032</i>	<i>2 337 662</i>
	Montant total.....	<i>2 337 662</i>

Afin de nous permettre de solder votre compte nous vous demandons de bien vouloir nous couvrir de ce montant.

**Ampliation :**  
- Chrono : 02

## ANNEXE 5: Exemple sur la sélection des indicateurs

### ✚ La méthode des critères

Indicateur	Critère 1	Critère 2 (x3)	Total
Ind. n°1	3 ;3 ;3 ;1=10	5 ;5 ;3 ;1=14x3 :42	52
Ind. n°2	1 ;1 ;1 ;1=4	1 ;3 ;3 ;1=8x3 :24	28
Ind. n°3	3 ;3 ;1 ;1=8	3 ;3 ;3 ;3=12x3 :36	44

Le critère n°2 est pondéré par un coefficient « 3 » pour marquer son importance. Chaque participant (quatre au total) a noté chacun des indicateurs selon les deux critères. On constate que l'indicateur n°1 est celui qui obtient le plus gros score. Il doit donc être retenu, mais après avoir écouté la personne qui a affecté la note « 1 » au critère 2.

### ✚ La méthode des tris croisés

Considérons cinq indicateurs dénommés par I1 ; I2 ; I3 ; I4 ; I5. Positionnons-les sur la matrice triangulaire

Dans le rapprochement entre I1 et I2, I2 est considéré comme « plus important que » I1. On note donc à l'intersection ligne/colonne « I2/3 ».

Le total de chaque ligne est déterminé en additionnant les résultats de chaque croisement

	I2	I3	I4	I5	TOTAL
I1	I2/3	I3/1	I1/5	I1/3	5+3=8
	I2	I3/1	I2/3	I5/1	3+3=6
		I3	I3/3	I5/1	1+1+3=5
			I4	I4/5	5
				I5	1+1=2

## ANNEXE 6

### Les types de graphique selon les éléments à illustrer

Eléments à illustrer	Types de graphiques
Comparer des valeurs entre elles	Histogramme Barres horizontales triées
Comparer des proportions ou des quantités relatives	Tarte-secteurs histogramme relatif
Comparer les valeurs regroupées par catégorie	Barre à trois dimensions Histogramme regroupé
R ressortir quelque chose de typique ou d'exceptionnel en relation avec des balises	Histogramme commenté
Illustrer une tendance absolue ou relative	Courbes Histogramme
Illustrer une corrélation ou une relation quelconque	Lignes passant par des points combinés
Représenter des cumulatifs	Barres empilées Aires

Source : conçu à partir de VOYER (1999)

### L'utilité, les avantages et les limites de chaque forme visuelle

Forme	Utilités, avantages	Limites, exigences
Clignotant	Alerte d'écart, direct, attire l'attention	Le système doit être en direct, pas d'explication
Pictogramme	Premier contact, focalisé, simple, imagé	Aucun détail, le "code" doit être connu
Graphique	Visuel, pour percevoir une tendance, des écarts	Analyse approfondie limitée, exigences techniques de production
Tableau	Données précises et détails ventilés pour l'analyse, peut servir de base pour des calculs supplémentaires	Possibilité de perspective d'ensemble inversement proportionnelle à la densité des données
Cadran	Visuel, pour percevoir une progression vers un objectif	Ne donne que la valeur actuelle ou cumulée
Multimédia: image, voix	Perception riche pour visualiser une situation, pour faire du reportage	Ratio coût/bénéfice élevé, support technique nécessaire, peut submerger l'utilisateur et limiter son interprétation

Source : VOYER (1999)

## **ANNEXE 7 : Guide d'entretien**

### **Guide d'entretien avec le Directeur Général de l'ONPPC**

Cet entretien permettra de :

- identifier les facteurs clés de succès ;
- recenser les préoccupations de gestion ;
- recenser les besoins en information (les aspects à surveiller) ;
- déterminer les sources de ces informations (internes et externes) et les périodicités ;
- recueillir des informations sur la satisfaction actuelle des besoins recensés

### **Guide d'entretien avec le service comptable- financier et des ressources humaines**

Les entretiens porteront sur :

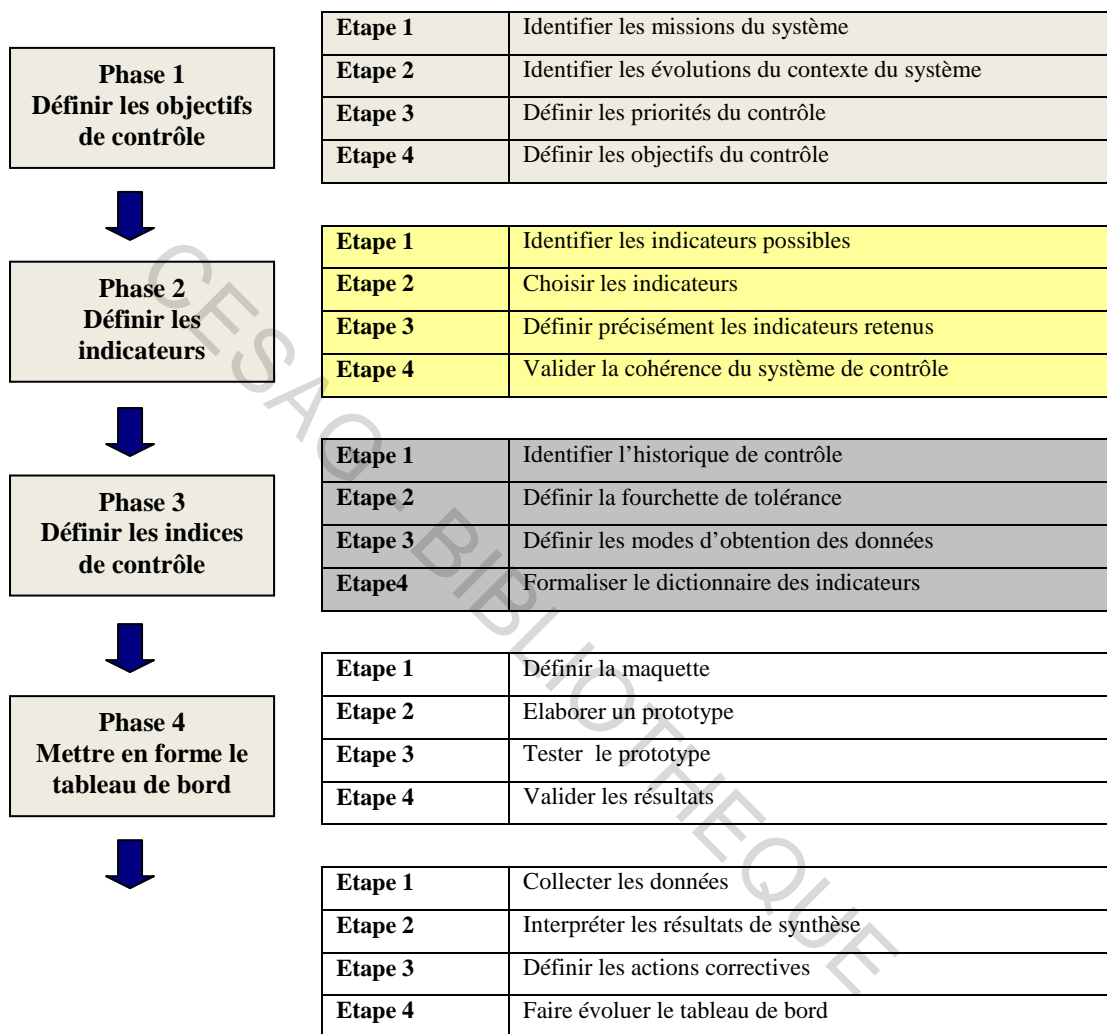
- les informations produites actuellement par les différents services ;
- les supports utilisés pour produire ces informations ;
- la périodicité de la production des informations ;
- le système de communication mis en place pour véhiculer les informations ;
- relation entre ces services et les gérants des pharmacies ;
- les suggestions pour améliorer la gestion ;
- les préoccupations ;
- le système de motivation du personnel
- les relations entre les clients et l'office
- la gestion de la clientèle

**ANNEXE 8 : FICHE DE DÉFINITION D'INDICATEUR**

<b>Etablissement :</b>		<b>N° d'indicateur</b>
<b>Unité :</b>		
<b>Propriétaire :</b>		
<b>Destinataire :</b>		
<b>Nom de l'indicateur</b>		
<b>Nom abrégé :</b>		
<b>Objectif opérationnel :</b>		
<b>Base de calcul</b>		
<b>Formule de calcul</b>		
<b>Unité :</b>		
<b>Tolérance par rapport à l'objectif</b>		
<b>Périodicité</b>		
<b>Date de mise à disposition</b>		
<b>Responsable de l'élaboration</b>		<b>Émetteur :</b>
<b>Reporting</b>		
<b>Mode :</b>		<b>Destinataire des reports :</b>
<b>Présentation :</b>		
<i>(unité)</i>	<i>(Service)</i>	<i>(Nature du suivi)</i>
<b>Période :</b>		<b>Objectif : / Réalisé :</b>
		<b>Écart :</b>
		<b>Commentaires :</b>

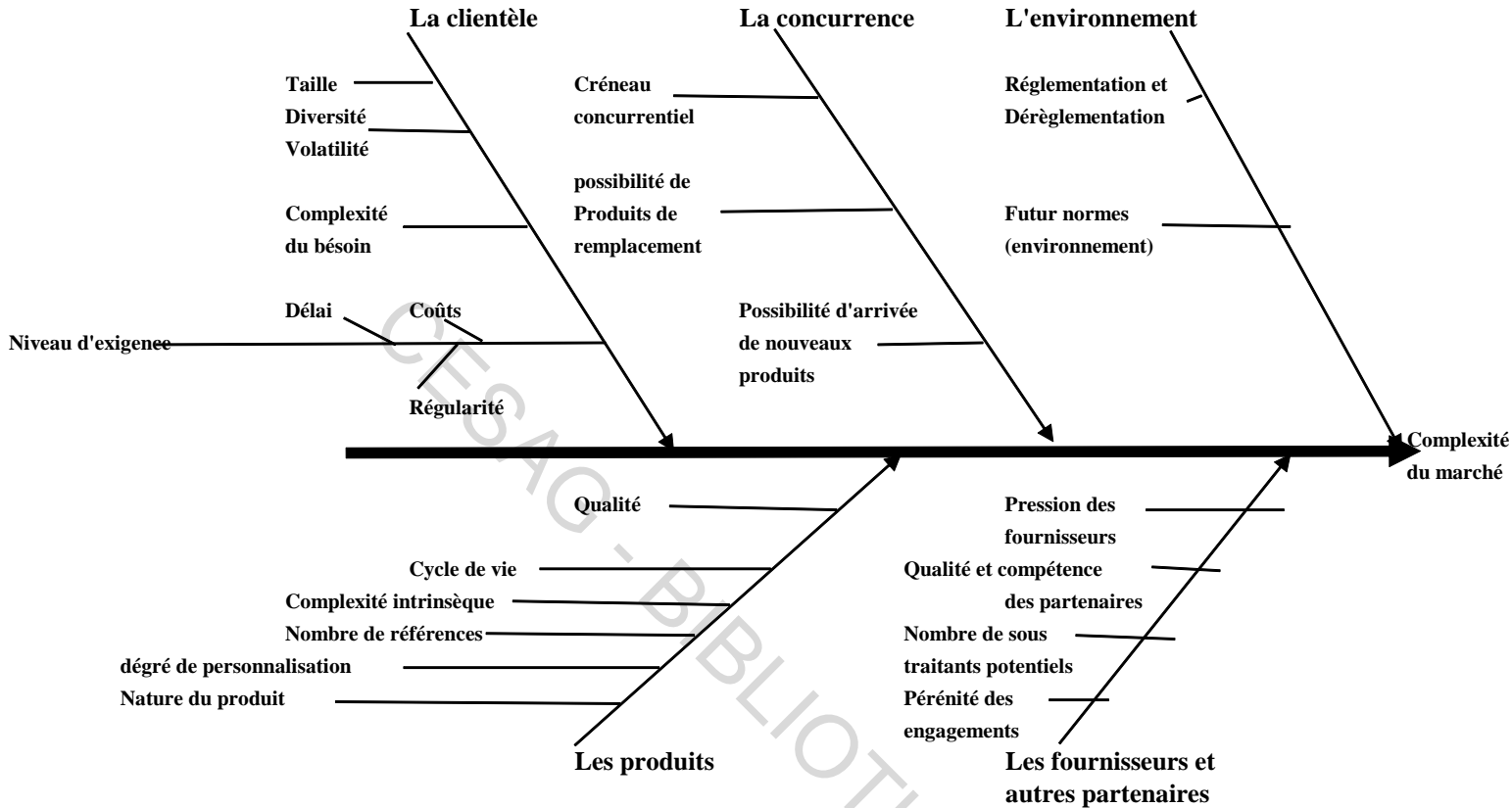
Source : Boix & Al (118 :2003,2004)

## ANNEXE 9: EXEMPLE DE CONCEPTION DE TABLEAU DE BORD SELON DORBES



Source: DORBES : [www.acting-finances.com](http://www.acting-finances.com)

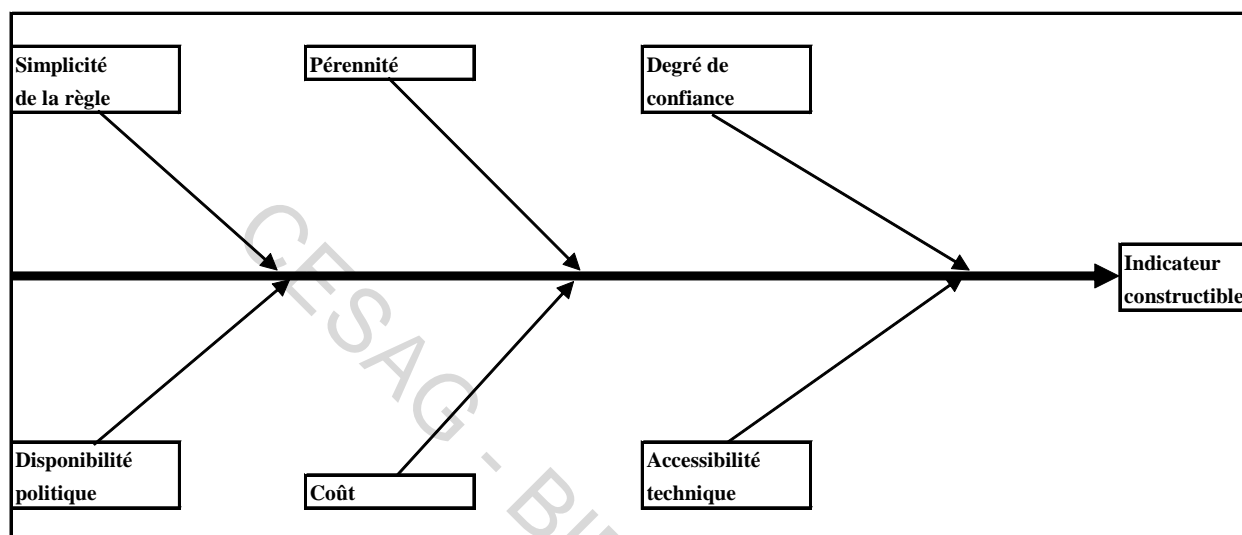
## ANNEXE 10 : LA COMPLEXITÉ DU MARCHÉ



Source: FERNANDEZ (2000:163)



## ANNEXE11 : CONSTRUCTION DES INDICATEURS



Source: FERNANDEZ (2000:291)