



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION (CEE)**

**MBA AUDIT ET CONTROLE
DE GESTION (MBA ACG)**

**Promotion 27
2015-2016**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**Conception d'un tableau de bord prospectif dans
une entreprise commerciale : Cas de l'entreprise
Les yeux d'ange (Sénégal)**

Présenté par :

ABOUDOU SONKPIAN Mouminath

Dirigé par :

Mme Maty SAMB NDIAYE

Enseignante associée au CESAG

Novembre 2016

Dédicace

Avant toute chose, que grâce soit rendue à ALLAH pour tous ces bienfaits.

Ce mémoire est dédié à toutes personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour que cette formation se déroule dans les meilleures conditions.

Mention spéciale à :

- Nos parents ABOUDOU SONKPIAN Daouda et AHOUANOGBO Angèle Rosaline, vous qui n'avez cessé de vous sacrifier et de prier pour notre réussite ; nous vous disons merci pour ces valeurs que vous nous avez inculquées. Longue vie à vous enfin que vous jouissez des fruits de tous ces efforts ;
- Mes frères et sœurs pour votre soutien et votre affection ;
- Toute ma famille, pour toutes vos prières.

Remerciements

C'est l'occasion pour nous de témoigner nos remerciements à l'ensemble du personnel de la société « LES YEUX D'ANGE » pour leur coopération. Ils n'ont pas hésité à répondre à toutes nos questions et à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit :

- du Directeur Général du CESAG ;
- du directeur de la formation, monsieur Moussa YAZI, pour sa disponibilité tout au long de notre formation ;
- du directeur du département CESAG EXECUTIVE, monsieur Bertin CHABI, pour son accompagnement ;
- à notre directrice de mémoire, madame Maty SAMB NDIAYE pour son entière disponibilité dans le suivi de notre travail ;
- au Directeur Général de la société « Les yeux d'ange », monsieur Gérard KOUAKOU, pour la mise à disposition des informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire ;
- à tous le personnel de la structure pour leur collaboration et leur entière disponibilité ;
- et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce présent document.

Liste des sigles et abréviations

BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffre d'Affaire
DG	Direction Générale
CG	Contrôle de Gestion
DCG	Département du Contrôle de Gestion
DAF	Directeur Administratif et Financier
OVAR	Objectif Variables d'Actions Responsabilité
TB	Tableau de Bord
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TBCI	Tableau de Bord du Capital Intellectuel

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Démarche OVAR de construction de tableau de bord	28
Tableau 2: Démarche de Robert S. et David P. NORTON de construction du tableau de bord	29
Tableau 3: Dictionnaire des indicateurs.....	32
Tableau 4: Calendrier de mise en place des TBP	57
Tableau 5: Objectifs et facteurs clés de succès	58
Tableau 6: Facteur clés de succès et indicateurs de performance du tableau de bord de la structure « Les yeux d'ange »	61
Tableau 7 : Tableau de bord prospectif de la structure	61

Liste des figures

Figure 1: Chaîne de processus interne d'une entreprise.....	16
Figure 2: L'organisation vue comme un système à travers les 4 axes	18
Figure 3: processus top down.....	23
Figure 4: Le processus avec pilotage	23
Figure 5: Le processus émergent.....	24
Figure 6: Modèle d'analyse.....	35
Figure 7: Vision et stratégie d'après « Le tableau de bord prospectif ».....	52
Figure 8: La chaîne de causalité selon Kaplan et Norton semble être la suivante	53
Figure 9: Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques.....	54

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de la structure les « YEUX D'ANGE »	69
Annexe2 : Quelques présentations du tableau de bord.....	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1: BALANCED SCORECARD (BSC) OU TABLEAU DE BORD DE GESTION.....	8
1.1 Notion sur le tableau de bord.....	8
1.2 Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif	20
CHAPITRE 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES YEUX D'ANGE.....	34
2.1 Méthodologie de l'étude.....	34
2.2 Présentation de l'entreprise Les yeux d'ange	38
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	43
CHAPITRE 3: MISE EN OEUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD	44
3.1 Le lancement d'un tableau de bord prospectif.....	44
3.2 Utilisation du tableau de bord prospectif.....	47
CHAPITRE 4 : APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE « LES YEUX D'ANGE»	50
4.1 La Stratégie de « YEUX D'ANGE ».....	51
4.2 Tableau de bord prospectif adapté à la structure « Les yeux d'ange ».....	58
CONCLUSION GENERALE	66
ANNEXES	68
BIBLIOGRAPHIE	71
TABLE DES MATIERES	75

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'économie mondiale a été, ces dernières décennies, fortement marquée par plusieurs crises qui ont perturbé le développement de plusieurs pays, notamment en Afrique.

Mais, depuis les années d'indépendances, les pays africains se sont engagés dans un processus de développement qui a entraîné la naissance de nombreuses entreprises afin d'apporter le bien être aux populations à divers niveaux.

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

Face à cette situation, le manager devrait développer une capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction rapide lui permettant de maîtriser à tout instant les conséquences des décisions prises au quotidien. Dès lors qu'il dispose d'un volant d'autonomie et qu'il est responsable des performances produites par ses activités, il doit pouvoir disposer d'outils et se doter d'instruments de pilotage rapides et synthétiques qui lui facilitent la prise de décision. Cela exige une bonne maîtrise de ces activités, entre autres, le contrôle de gestion de l'entreprise, qui a pour fonction d'aider le management dans cette tâche de pilotage de l'entreprise.

Ainsi, pour parvenir à la réalisation de ces objectifs toute entreprise ou organisation doit mettre en place un service de contrôle de gestion qui se chargerait d'aider à la fixation des objectifs de l'entreprise et à l'analyse comparée des résultats par rapport aux objectifs fixés.

Dans ce service, le système d'information de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique. Les données les informant sur l'évolution des activités qu'ils dirigent, contribuent à accroître leur connaissance sur l'entreprise et son environnement, et constituent une aide de prise de décision. Ces dernières sont recherchées et regroupées dans les tableaux de bord qui constituent essentiellement des instruments du « reporting ».

Le Département du Contrôle de Gestion de « YEUX D'ANGE », rattaché à la Direction Générale exerce une fonction d'aide et de conseil à celle-ci dans le but d'optimiser les résultats à court terme, moyen et long terme. Il est en charge de:

- La mise en œuvre des mesures de réduction des charges ;
- La participation à l'élaboration du budget de l'entreprise ;
- La mise en place et l'analyse des tableaux de bords ;
- Le « reporting » et l'analyse des recettes budgétaires ;
- Le suivi de la gestion du patrimoine de l'entreprise ;
- La mise en place de la comptabilité ;
- L'optimisation et la gestion de l'entreprise par des études et des recommandations.

Ce service demeure l'un des leviers capitaux qui assure la croissance des activités et la pérennité de l'entreprise car le secteur optique est porteur de croissance.

Cependant depuis quelques mois, la structure YEUX D'ANGE qui représente l'une des meilleures structures d'optique du Sénégal est confrontée à d'énormes difficultés financières. Ces difficultés résident dans l'incompétence du contrôleur de gestion qui utilise les méthodes traditionnelles plutôt que la conception d'outils de gestion modernes comme le tableau de bord.

Il résulte des difficultés relevées dans le cabinet d'opticien « YEUX D'ANGE », les conséquences suivantes :

- Des pertes financières énormes ;
- Une absence de tableau de bord prospectif ;
- Une inexistence de logiciel intégré pour la comptabilité ;
- Des reporting en retard ;
- Un budget non maîtrisé.

Aujourd'hui, de nombreux systèmes de management aboutissent à la mise en place de tableau de bord. Le plus important n'est donc pas le tableau de bord en lui-même, mais plutôt le type de management adopté pour arriver à sa mise en place.

YEUX D'ANGE, entreprise commerciale, n'échappe pas à cette logique. En effet, il est indispensable de mettre en place un outil de prise de décision pour piloter l'irrégularité et l'imprévisible. Les managers de YEUX D'ANGE dans le but d'atteindre les objectifs

préétablis ont jugé nécessaire la mise en place de plusieurs outils permettant le suivi de leur activité.

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

- Concevoir un nouveau système d'information ;
- Améliorer le tableau de bord existant ;
- Mettre en place un nouveau tableau de bord prospectif (TBP) ;

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

La question principale que nous nous posons dans le cadre de ce présent mémoire est la suivante : Quels seront les indicateurs pertinents à intégrer au tableau de bord de « YEUX D'ANGE » pour répondre aux objectifs de pilotage ?

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

- Qu'est-ce qu'un TBP et quelle est son utilité dans une entreprise ?
- Comment rendre un tableau de bord prospectif pertinent ?
- Quels sont les indicateurs à mettre en exergue dans le tableau de bord ?
- Quelle est la démarche de construction d'un tableau de bord prospectif ?

En réponse à ces questions, nous proposons le thème « **conception d'un tableau de bord prospectif pour la réalisation des objectifs d'une entreprise commerciale : cas Les yeux d'ange** » L'objectif général que nous poursuivons ici est de construire un tableau de bord prospectif pour la réalisation des objectifs d'une entreprise commerciale tout en passant par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- Définir les tableaux de bord prospectif;
- Elaborer une démarche de détermination des indicateurs pertinents pour la construction d'un tableau de bord prospectif
- Elaborer une démarche pour la conception de tableau de bord prospectif;
- Concevoir un tableau de bord prospectif pour aider à la prise de décision et surtout au meilleur pilotage de la performance.

Notre étude se limitera à la mise en place des tableaux de bord du Gérant de la structure. Cet outil devra permettre en outre d'apporter une plus - value à la gestion de la performance de cette structure.

Les intérêts résultant de l'étude de ce thème sont relatifs à la société et au stagiaire

Pour la société :

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

Pour nous même :

Il s'agit d'une expérience unique pour la stagiaire lui permettant de mettre en pratique sa connaissance théorique et de se familiariser avec l'environnement professionnel ;

Cette étude s'articulera autour de deux parties comprenant chacune deux (02) chapitres : une partie théorique et une partie pratique

La première partie ou cadre théorique porte d'une part sur la revue de littérature et d'autre part sur la présentation de l'organisation ainsi que la méthodologie de l'étude.

La seconde partie ou cadre pratique concernera la conception proprement dite du tableau de bord prospectif de la société « Les yeux d'ange».

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il ne viendrait à l'idée de quiconque que la traversée de l'océan atlantique par air ou par mer ne se fasse par un pilote sans instruments de mesure et de contrôle. Le commandant de bord ou le capitaine de bateau va prendre connaissance de son objectif, s'informer sur les vents, les marées, les récifs selon le cas, établir un scénario pour atteindre son but, scénario qui tiendra compte de son expérience, de son niveau de risque, vérifiera au fur et à mesure de son avancée où il en est, analysera ses dérives, reviendra sur sa trajectoire initiale ou remettra en cause cette trajectoire, s'il s'avère que des éléments ne lui permettent pas d'atteindre l'objectif.

De la même façon, le Tableau de Bord de Gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée. Ce tableau est un outil d'évaluation d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés peut amener les dirigeants à de meilleures prises de décision. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité.

Dans la première partie de notre étude, nous allons aborder deux chapitres qui parleront du tableaux de bord en général, de leur méthodologie d'élaboration et ensuite du tableau de bord prospectif qui au cœur de notre étude.

CHAPITRE 1: BALANCED SCORECARD (BSC) OU TABLEAU DE BORD DE GESTION

Avant la présentation du processus de construction d'un tableau de bord prospectif, il est nécessaire de présenter quelques notions essentielles sur le tableau de bord. Cette partie sera consacrée au développement de quelques théories empruntées à des auteurs différents et nous permettra d'être mieux éclairés sur le concept de tableau de bord prospectif.

1.1 Notion sur le tableau de bord.

Au cours de cette partie, nous allons d'abord procéder à la définition du tableau de bord en général et du tableau de bord prospectif en particulier qui fait d'ailleurs l'objet de notre étude d'où son historique puis ensuite énuméré les typologies du tableau de bord et ses rôles.

1.1.1 Historique du tableau de bord et fonction du tableau de bord

Cette sous-section sera consacrée à l'historique et au fonctionnement du tableau de bord

1.1.1.1 Historique du tableau de bord

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

Il peut être défini comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état d'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions » (BOUQUIN 1992 :923).

Vu sous cet angle, le tableau de bord est un outil d'aide au pilotage et de suivi des facteurs qui peuvent influencer le fonctionnement des systèmes que pilotent les managers. C'est cette idée que développe C. Alazard et Al (2001 :591) dans la définition du tableau de bord qui suit : « Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, coordonner et à contrôler les actions d'un service. »

A l'origine, le tableau de bord avait pour but de mesurer la performance financière tout en s'appuyant sur les indicateurs de résultats. En effet, s'il est que les données financières sont importantes, elles ne sont pas suffisantes pour un meilleur pilotage des activités telles que la gestion de la qualité des délais de gestion de la clientèle.

C'est pour pallier ces insuffisances que des efforts ont été faits pour élaborer des tableaux de bord plus pertinents et mieux adaptés aux réalités et aux besoins actuels des entreprises. En effet, il existe plusieurs tableaux de bord, notamment le tableau de bord de gestion, le tableau de bord financier et comptable, le tableau de bord et le tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré.

Le tableau de bord prospectif encore appelé Balance Scorecard, qui est une méthode lancée en 1992 par **KAPLAN et NORTHON**, tente de pallier les insuffisances du tableau de bord de gestion.

1.1.1.2 Fonction du tableau de bord

Le tableau de bord dans sa conception est un instrument de contrôle et de comparaison. Mais le système d'information qu'il constitue en fait un instrument de communication, de dialogue, d'aide à la décision, de pilotage ainsi que de changement dans l'organisation.

Notons que les limites du tableau de bord traditionnel précédemment citées, la fonction d'aide au pilotage de la performance a été développé grâce au TPB et au TBCI.

- **Le tableau de bord, instrument de contrôle et de comparaison**

La fonction de contrôle et de comparaison d'un TB apparaît en ce sens qu'il collecte les données, compare les réalisations aux prévisions. Il doit permettre de diagnostiquer les points à améliorer et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

Pour **C.Alazard (2001 :600)** « la qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend de la pertinence des indicateurs retenus ».

- **Le tableau de bord, outil de communication**

Dès sa parution, il doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les points à améliorer et les points à consolider.

Cette communication contribue par ailleurs à la motivation des agents et des chefs des départements. Elle se fait par le biais des valeurs références (KPI ou indicateurs de performances) définies dans le TB et par la comparaison entre les résultats de différentes entités. Il s'agit pour **Barabel M. et Al (2003 :64)** de « communiquer sur la réalité des performances de l'entreprise dans les différents domaines qui relèvent du développement durable ».

- **Le tableau de bord, outil d'aide à la décision**

Le tableau de bord donne des informations sur les points clés de la gestion et sur les dérapages possibles mais il doit surtout être à l'initiative de l'action. Ce n'est que sous ces conditions que le tableau de bord peut être considéré comme une aide à la décision et prendre sa véritable place dans l'ensemble des moyens de suivi budgétaire.

Selon **C.Selmer (2003 :172)**, la finalité du TB n'est pas de permettre « une contemplation béate des chiffres », mais d'alerter le responsable sur la gestion de son entreprise et de l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctives, en référer à sa hiérarchie et mettre en œuvre les décisions pour recadrer ses objectifs.

- **Le tableau de bord, instrument de pilotage**

Le tableau de bord, instrument de pilotage, servira comme outil de conduite de l'organisation vers sa destination. **C.Alazard et Al (2001 :604)** rapportent que selon **M.Vlasselaer (1997)** « un tableau de bord efficace pour le pilotage de la performance devait permettre de concilier plusieurs axes parfois contradictoires : regarder derrière et devant ; réfléchir et agir ; créer une dynamique dans l'organisation ».

- **Le tableau de bord, instrument de changement dans l'organisation**

Contrairement au traditionnel, la nouvelle conception de tableau de bord ne se limite plus à traiter les informations chiffrées sur les résultats financiers de la société. Elle prend en compte la satisfaction de toute les parties, des clients ou bénéficiaires, les financiers ou bailleurs et enfin de la société dans son ensemble avec son environnement.

Selon **C.Zirignon (2004 :22)** « Les indicateurs de suivi sont définis dans une perception de changement perpétuel et de renouvellement de la qualité ».

1.1.2 Typologie du tableau de bord

Ici, il est nécessaire de mettre l'accent sur la nécessité que les indicateurs du tableau de bord soient définis et suivis par une personne ou une équipe afin de faciliter le pilotage et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ceci renvoie d'ailleurs à la définition du tableau de bord de **Bouquin (1992 :923)**.

Suivant les tendances de délégation des tâches et des responsabilités du management moderne, pour plus d'efficacité opérationnelle, on distingue 3 types selon les destinataires (Direction générale, entités de supervision et les opérationnels).

Cette même distinction des tableaux de bord selon les utilisateurs de l'outil est faite par **Combes et Al (1997 :184)**.

1.1.2.1 Le tableau de bord des opérationnels

Il s'agit d'un tableau de bord de terrain utilisé par les équipes d'exécution. Il facilite le contrôle des activités de la mission et diffère des autres par les indicateurs qui le composent. Pour **Besco et Al (1997 :343)**, « Ce tableau de bord de gestion peut être défini comme un outil d'aide au pilotage des unités décentralisées ».

Dans le même contexte, **Rouach et Naulleau (1998 :277)** insistent sur la nécessité que les indicateurs se rapportent aux points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et qui correspondent aux priorités stratégiques de l'organisation. Ce type de tableau de bord se distingue donc de ceux utilisés par les cadres de niveaux supérieurs.

1.1.2.2 Le tableau de bord des centres de responsabilité

Il est destiné aux managers intermédiaires. Ce tableau est situé entre la hiérarchie chargée de prendre des décisions stratégiques et les opérationnels destinés à l'exécution. Ils servent à veiller à la bonne exécution des actions selon les niveaux, les conditions et les plans d'actions définies par le sommet stratégique. Il prend en compte les résultats obtenus et les modalités d'exécution conformément à la stratégie globale de l'organisation.

1.1.2.3 Le tableau de bord de la Direction Générale

Selon **Rouach et Naulleau (1998 :290)**, « ce type de tableau permet de ressortir pour les responsables au plus haut niveau, les performances économiques des différents métiers ou domaines de l'établissement en relation avec les orientations stratégiques retenues. Pour eux, les indicateurs de suivi portent sur des données quantitatives et qualitatives, financières et non financières, synthétiques et agrégées des unités de supervision des activités ».

Pour **Mendoza et Al (2002)**, « ce type de tableau permet de combler l'insuffisance des systèmes de management des organisations ».

Il sera donc nécessaire de s'intéresser à l'intérêt du tableau de bord prospectif dans le processus de pilotage de l'entreprise, vu son importance à la Direction Générale. Nous avons jugé utile de construire cet outil dans la structure « Les yeux d'ange ».

1.1.3 Tableau de Bord Prospectif et ses déterminants

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

1.1.3.1 Définitions du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est appréhendé comme un moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « d'indicateur physique non produit par l'organisation, d'indicateur sur l'environnement ou encore d'indicateur transversaux » (**CHAPELLO et DLOND ; 1994 :50**). Elaboré par des professeurs en gestion des organisations, il tient sa spécificité dans son caractère équilibré d'où son appellation tableau de bord équilibré. Il est un véritable outil de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation.

Selon **Joëlle MORANA (2000 :4)** « le tableau de bord prospectif a pour finalité une représentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation.

La volonté sous-jacente des concepteurs de ce tableau est de souligner l'importance à ne pas recourir uniquement à des investissements matériels et immatériels pour assurer la croissance de l'entreprise, mais de tenir compte également d'autres composantes ». Pour cet auteur le tableau de bord prospectif permet aux différents managers de l'entreprise d'avoir un cadre cohérent de travail au sein de l'entreprise

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

Selon **KAPLAN et Al (1998 :31) (25)**, « le tableau de bord prospectif constitue un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance financière future ».

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

- clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- faire concorder les objectifs des unités et de individus avec la stratégie de l'entreprise ;
- identifier et harmonier les initiatives stratégiques ;
- assurer un retour d'expérience sur la stratégie et l'affiner progressivement.

1.1.3.2 Structure du tableau de bord prospectif

En cherchant à pallier les faiblesses des outils budgétaires, **NORTON et KAPLAN** ont mis au point un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de 4 dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines. Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans les schémas de causalité. Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité ; ce qui conduira à une meilleure satisfaction du client d'où une forte rentabilité.

Le tableau de bord mesure la performance de la stratégie selon ces auteurs sur 4 axes : l'axe financier ; l'axe clients ; l'axe processus interne ; l'axe apprentissage organisationnel.

1.1.3.3 Les quatre (4) axes du tableau prospectif

Pour chacun des quatre volets **David Norton et Robert Kaplan (1998)** identifient une série d'indicateurs de résultat (à posteriori) et des indicateurs de performance ou d'action (à priori). Les auteurs suggèrent d'indiquer les objectifs, de faire figurer les indicateurs avec leurs valeurs cibles et d'intégrer les initiatives ou les actions afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. Il se veut donc un pilotage de la création de valeur pour l'entreprise.

- **L'axe financier**

Selon **Kaplan et Norton (1998)**, la performance financière d'une entreprise détermine sa survie et l'objectif est la maximisation de la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

L'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes, car le but ultime est d'améliorer la performance financière à court et à long terme. L'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité, l'optimisation de l'utilisation de l'actif et la réduction du risque peuvent servir de traits d'union entre les axes.

Les objectifs financiers varient en fonction du cycle de vie exprimé par les quatre phases : croissance, maintien, maturité, déclin.

Les objectifs financiers sont très différents selon les phases de développement de l'entreprise ou par produits et il convient d'adapter les indicateurs au stade du cycle économique et de l'orientation stratégique des dirigeants.

Les indicateurs financiers doivent être la traduction économique des actions envisagées.

- Valeur ajoutée économique ;
- Chiffre d'affaires ;
- Gestion des actifs ;
- Valeur actionnariale.

- **L'axe client**

Au cœur de toute stratégie d'entreprise dans laquelle il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la « proposition de valeur » faite aux clients. A partir d'exemples probants, **Robert S. Kaplan et David P. Norton** isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- La supériorité « produit » : l'entreprise pousse ces produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.

- L' « intimité client » : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont ils ont besoin.
- L' « excellence opérationnelle » : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat difficilement égalable.

D'après cette théorie, les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres.

L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients « cibles » que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif.

Ainsi, en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes.

Il convient au préalable de procéder à des études de marché très pointues, des besoins de la clientèle, des concurrents, d'analyser la complexité de l'environnement. Il s'agit de connaître la vision du client, d'interpréter les messages externes émis par les clients et de les traduire en actions opérationnelles. La seconde étape est de définir les déterminants de la performance ou les facteurs de différenciation.

Que faire pour parvenir à des taux de satisfaction voulus, fidéliser la clientèle, gagner de nouveaux clients ?

Ces indicateurs donnent comme les indicateurs financiers classiques des informations a posteriori, de sorte qu'au moment où la performance est connue, il est trop tard pour influencer sur le résultat. Il importe de traduire la stratégie sur le segment par une offre pertinente car la politique du client intègre les stratégies des concurrents. Ainsi, des indicateurs liés à l'offre seront ajoutés. On peut recourir aussi au benchmarking comme technique de comparaison avec d'autres filiales du groupe ou par rapport aux concurrents.

L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

Les indicateurs génériques peuvent être les suivants :

- Part de marché et du portefeuille clients ;
- Conservation de la clientèle ;
- Acquisition de nouveaux clients ;
- Satisfaction des clients par le résultat d'enquêtes et questionnaire ;
- Rentabilité par segment ou par client ;

- Fidélisation par le taux de rétention de la clientèle.

- **L'axe « processus interne »**

Les entreprises développent généralement les objectifs et les indicateurs de cet axe après ceux des axes « financier » et « clients ». Procéder dans cet ordre leur permet de se concentrer sur les indicateurs correspondant aux processus véritablement essentiels.

Dans un tableau de bord prospectif, les objectifs et les indicateurs de l'axe « processus interne » sont définis à partir de stratégies explicites, visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés. Cette démarche séquentiellement menée du sommet vers le bas, révèle généralement des processus entièrement nouveaux dans lesquels l'entreprise doit exceller.

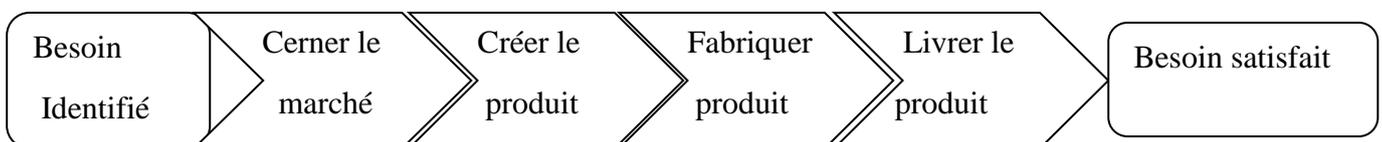
Selon **Kaplan et Al (1998 :107)**, « la définition d'objectifs et d'indicateurs concernant les processus internes est la différence majeure entre le tableau de bord prospectif et les systèmes classiques de mesure de la performance qui se focalisent sur le contrôle et l'amélioration des résultats des centres de responsabilité et des départements existants »

La chaîne de processus interne varie suivant les entreprises, les attentes de leurs clients et leurs objectifs financiers. Mais, il existe toutefois un modèle générique de chaîne de processus internes constituant un cadre général qui peut être adapté à chaque entreprise lors de la définition des indicateurs de l'axe « processus interne ».

Indicateurs génériques possibles :

- Qualité, réactivité, coût et lancement de nouveaux produits ;
- Nombre de nouveaux produits, de brevets déposés ;
- Efficacité des processus, efficacité des infrastructures ;
- Investissements en Recherche et Développement.

Figure 1: Chaîne de processus interne d'une entreprise



Sources : KAPLAN et NORTON (1998)

- **L'axe « apprentissage organisationnel »**

Il ressort de notre analyse que les objectifs concernant les axes « financiers », « client » et « processus interne », sont organisés au niveau de la cartographie stratégique des indicateurs.

Pour le dernier axe, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme selon les auteurs étudiés. En pratique, nous distinguons trois types d'objectifs :

- **Les compétences stratégiques** : les capacités et la connaissance nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie.
- **Les technologies stratégiques** : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
- **L'ambiance favorable à l'action** : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

Cette perspective doit répondre à la question : « **Comment piloter le changement ?** »

Elle porte à la fois sur les compétences de l'entreprise, sur les systèmes et sur les procédures organisationnelles. L'attention se focalise sur les individus dans l'organisation et à son infrastructure.

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes aient été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés et la proposition de valeur faite au client. Ainsi une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client et procurer l'expérience « d'achat plaisir ».

Donc, le tableau de bord prospectif doit contenir des indicateurs de satisfaction du personnel afin de reconnaître que le salarié est un véritable partenaire de la stratégie.

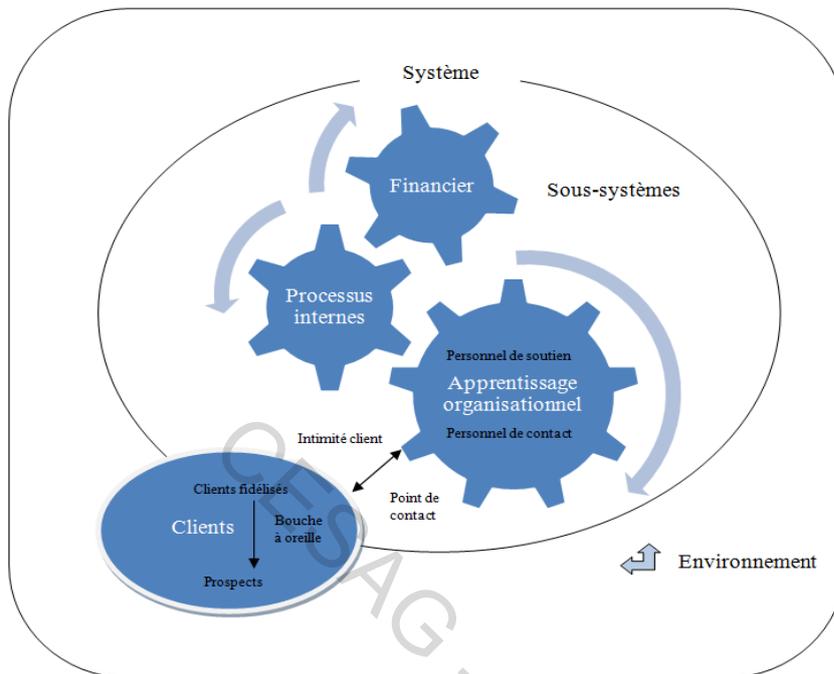
Indicateurs génériques possibles :

- Ratio de couverture des postes stratégiques ;
- Satisfaction des salariés et système d'informations ;
- Productivité individuelle.

Ce tableau fournit un dosage équilibré d'indicateurs externes et internes sur les éléments décisifs que sont les processus, l'innovation, l'apprentissage et la croissance.

La gestion de la performance consiste à créer un équilibre entre les quatre axes. Il stimule le changement.

Figure 2: L'organisation vue comme un système à travers les 4 axes



Source : Revue française de comptabilité Molho

1.1.4 Rôle du Tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif étant le maillon capital dans la qualité du pilotage de chaque fonction de l'entreprise, il oblige donc l'entreprise en amont à se poser de nombreuses questions dont les réponses lui permettront d'identifier une grande partie de ses points à consolider et points à améliorer.

Comme tout outil, il comporte des avantages et des inconvénients.

1.1.4.1 Avantages du tableau de bord prospectif

Pour Carla MENDOZA et Al, (2009 :107), le tableau de bord permet de :

- faire le lien entre la performance financière et opérationnelle ;
- disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance ;
- suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- communiquer entre les dirigeants.

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

1.1.4.2 Limites du tableau de bord prospectif

Dans la réalité actuelle des entreprises, plusieurs insuffisances apparaissent dans leur tableau de bord à s'avoir :

Pour **Philippe LORINO (2000 ; 19)**, la BSC :

- ne prend pas en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage ;
- ne traite pas de la question centrale, celle de la construction de la « théorie de la performance » en d'autres termes du modèle causes-effets ;
- tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives et tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage.

Pour **Hélène LONING et Al (2003 :19)**, c'est un outil assez centralisé, il est l'apanage de la direction générale ou des grandes entreprises et n'est pas facilement déployable au sein de chaque centre et responsabilité comme l'est le tableau de bord français.

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

- il n'y a pas de tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique mais un tableau de bord unique qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- le tableau de bord prospectif est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ;
- l'objectif du tableau de bord prospectif reste trop souvent celui du contrôle sans être une aide au changement ou aux améliorations ;
- la conception des tableaux de bord prospectifs est trop souvent laissée à l'initiative de ceux qui vont les utiliser mais plutôt centralisée du terrain ;
- les indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

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

1.2 Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif

1.2.1 Notion d'indicateurs

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage du projet qui sont des outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet. Le choix des indicateurs dépend des objectifs du projet.

Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, véritable outil de gestion des responsables du projet. Les tableaux de bord sont aussi souvent nommés "scoreboards".

Il est intéressant de noter que selon **Kaplan et Norton**, qui ont conçu le populaire Balanced Scorecard, les indicateurs représentent une mesure de performance beaucoup plus intéressante, car ils sont en corrélation avec les objectifs visés.

Dans le choix des indicateurs clés de performance, il est primordial de se limiter strictement aux facteurs qui sont essentiels à l'obtention des objectifs de l'entreprise. Il est également important de maintenir le nombre d'indicateurs clés de performance en dessous de 12, afin de garder l'attention de tous, axée sur la réalisation de ces indicateurs pour atteindre le succès visé.

1.2.2 Définition du terme « indicateur »

Un indicateur de gestion est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer, à un instant donné et face à un objectif, une situation ou une tendance, de façon relativement objective.

Selon Raigon L. et Al (2001 :288) « Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces. La finalité est de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ».Ce sont des valeurs qui expriment les résultats d'une situation à une période donnée.

Selon **C.Alazard et Al (2001 :596)**, « Les indicateurs sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire et exprimées sous des formes et des unités diverses ».Ils

doivent se rapporter à la stratégie, aux objectifs, aux facteurs clés de succès et au plan d'action de la structure selon la période et le niveau de responsabilité.

Toutefois, ils ne permettent pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la trajectoire. On peut retenir en somme comme **F. Giraud et Al (2002 :67)** « qu'un indicateur est un ensemble de mesures qui guide le pilotage de la performance »

1.2.3 Les Fonctions des indicateurs

Le rôle d'un indicateur est d'être porteur d'information destinée à être communiquée à une cible et remplit deux fonctions principales :

- vis-à-vis du traitement de l'information, la réduction du nombre de paramètres normalement nécessaires pour rendre compte d'une situation ;
- vis-à-vis de la cible visée par l'information, la simplification de la compréhension et de l'interprétation des résultats.

Pour que ces deux fonctions soient correctement remplies, il est important d'optimiser le nombre d'indicateurs qui rendent compte d'une situation, mais notons que trop d'indicateurs rendent le résultat confus et occultent la vue d'ensemble que l'on veut obtenir, tandis que peu d'indicateurs risquent de ne pas être représentatif de l'ensemble d'une situation.

Pour **Lorino et Al (1997 :71)**, les indicateurs permettent de mieux cerner l'objectif poursuivi. Ainsi pour eux, un indicateur permet :

- de suivre une action, une activité, un processus ;
- d'évaluer une action ;
- de diagnostiquer une situation, un problème ;
- de veiller et surveiller les changements dans un environnement concurrentiel.

Ceci se résume par **Ravignon et Al (2001 :288)** par le fait que pour eux, « Les indicateurs sont identifiés dans le but de mesurer la réalisation des objectifs et de fournir des informations permettant la prise de décision efficace. La finalité est, bien évidemment, de permettre à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité ».

1.2.4 Typologies d'indicateurs

Pour **Caroline Selmer (2003 :67)**, plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs. On distingue alors :

- des indicateurs de résultat ou de progression : Ils informent sur les résultats d'une action finie ou une action en cours ;
- des indicateurs financiers ou non : Ils donnent des informations sur les situations ;
- des indicateurs globaux ou ponctuels : Il s'agit d'indicateurs synthétiques, calculés à partir de plusieurs informations;
- des indicateurs de reporting ou de pilotage : C'est un indicateur qui peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements

1.2.5 La phase de mise en place du tableau de bord

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

1.2.5.1 La phase de la validation du prototype

A la suite du mode de présentation du tableau de bord, il convient de préciser les données sources, les modalités de traitement des données y compris le degré d'implication des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le mode et la périodicité de restitution des informations traitées, la responsabilité de l'administration ainsi que les procédures de modifications de la structure et les indications du tableau de bord.

Les ressources matérielles et financières qui seront nécessaires pour la mise en place et le fonctionnement de l'outil doivent être identifiées à cette étape. Au besoin, une esquisse budget et les procédures de mobilisation de ces ressources doivent être présentées.

VOYER (2002 :154 ; 38), pense que « cette étape servira à finaliser le prototype dont la conception a démarré depuis la phase d'analyse de la faisabilité. Une fois que le prototype est complètement défini, il faudra le tester, c'est-à-dire valider les indicateurs et les modalités d'administration du prototype conçu. »

MENDOZA et Al (2001 :11 ;39) abordent dans le même sens et insistent sur « la nécessité de ne pas faire l'économie de ce dialogue entre les différentes parties impliquées dans la conception et l'utilisation de l'outil mené si ce dialogue est consommateur de temps ».

1.2.5.2 Le choix du processus

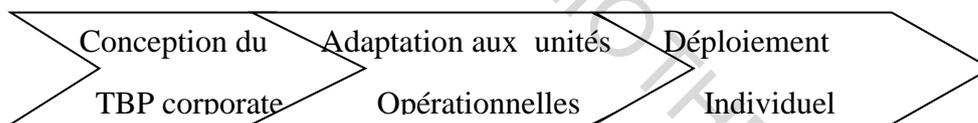
La mise en place peut être effectuée selon 03 modalités qui sont : le processus top-down, le processus avec pilote et enfin le processus émergent. Quel que soit le mode choisi, le succès de la mise en place nécessite l'implication effective des utilisateurs et de l'ensemble du personnel. Il faut également que les indicateurs soient de qualité et que le dispositif assure l'impact du tableau de bord sur le management de l'entreprise

- **Le processus top down**

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

- la première est la conception et la mise en place du tableau de bord central ;
- la seconde phase consistera au déploiement du tableau de bord au niveau des divisions périphériques puis des unités opérationnelles ;
- la 3^{ème} étape correspond au déploiement de l'outil au niveau individuel.

Figure 3: processus top down



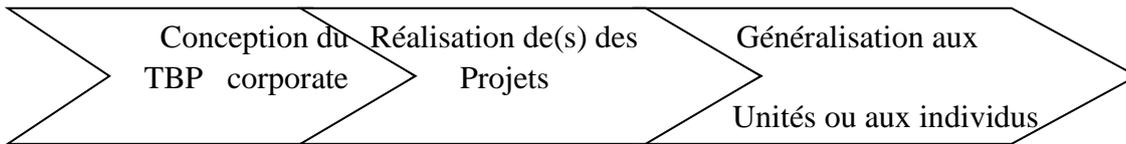
Sources : KAPLAN et NORTON (1991)

- **Le processus avec pilotage**

Son principe est fondé sur le choix d'une unité volontaire qui réalisera la mise en place de l'outil, avant sa généralisation à toute la structure.

- La première étape consiste en la mise en place d'un groupe de travail ayant pour objet de valider la démarche et préparer le lancement du pilote ;
- La seconde étape, l'outil élaboré par le groupe sera déployé sur l'unité pilote au terme du délai d'observation ;
- La troisième phase est celle du déploiement à l'ensemble du groupe. Il est facilité par la mise en place d'une équipe d'accompagnement.

Figure 4: Le processus avec pilotage

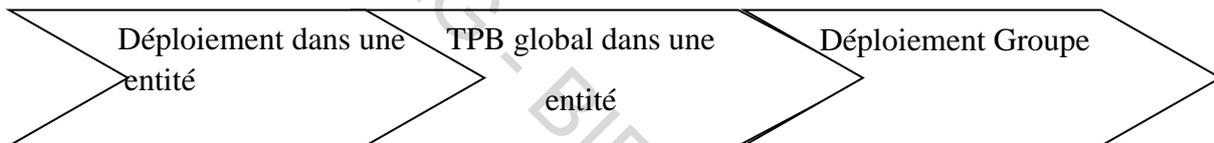


Sources : KAPLAN et NORTON (1991)

- **Le processus émergent**

Il peut être considéré comme une opération pilote réalisée grâce à une initiative locale dans le cas d'une structure décentralisée. A la suite du succès d'une initiative locale, le processus sera généralisé à l'ensemble de l'organisation. Après adaptation pour tenir compte des imperfections, le processus va déployer sur toute l'organisation. Le temps mise en place sera plus long, selon que ce déploiement se limite aux unités opérationnelles ou individuelles.

Figure 5: Le processus émergent



Sources : KAPLAN et NORTON (1991)

1.2.5.3 Le responsable de la mise en place

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

- **Une équipe interne**

Il s'agit de personnel technique de la production et de l'informatique ; de personnel de la gestion administrative, commerciale et financière. L'équipe est constituée des représentants des différentes composantes de l'organisation. Sur la base de leur parfaite connaissance de l'organisation, ils définiront un modèle de tableau de bord avec des indicateurs conformément aux besoins en informations des opérationnels.

Cette méthode est indispensable selon **MENDOZA et Al,(2002 :237) (42),**« lorsque la nécessité de modifier la vision de l'activité est réelle ou lorsque les plans d'actions influencent les agents dans l'exercice de leur métier ».

- **Une équipe externe**

Elle est essentiellement composée de consultants extérieurs, spécialistes de la conception et la mise en place de tableau de bord dans les organisations. Du fait de leur grande expérience, les solutions généralistes sont préconçues. Elles seront adaptées à la spécificité de l'organisation en fonction des informations collectées et des besoins identifiés durant leur mission de consultante et de diagnostic. Elle apporte un regard extérieur plus critique, bénéfique et indispensable au projet.

- **Une équipe mixte**

Il s'agit d'une combinaison harmonieuse entre opérationnels de l'organisation et un ou plusieurs spécialistes externes de la conception et de la mise en place du tableau de bord. Sur la base d'un programme de travail défini à des périodes précises, les membres de l'équipe se rencontrent pour préparer, concevoir et réaliser la mise en place du tableau de bord. La tâche du consultant consistera à user de son expérience pour favoriser la communication, la cohérence et la coordination des activités de l'équipe. Il doit jouer le rôle de catalyseur pour favoriser la réalisation de l'objectif dans les meilleures conditions et délais. (Coaching d'un consultant externe).

1.2.5.4 Le chronogramme et les actions de la mise en place

Il définit la période de démarrage de la mise en place de tableau de bord, sa durée, les dates et la période de démarrage et la fin des différentes actions.

Ces actions comprennent :

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

Selon **KAPLAN et AL (2001 ;18)(44)** au démarrage du projet, l'accent doit être mis sur la mobilisation afin de créer une dynamique et lancer le processus. La mise en place d'un tel

outil va en effet introduire des changements dans l'organisation. Il est de ce fait essentiel que les actions d'information et de sensibilisation soient engagées afin d'identifier les obstacles et les résistances aux changements puis les lever. Selon le point de vue de MENDOZA.

Carla (2002 :236) (45) « ce dont il faut se convaincre ici est qu'il ne sert rien de mettre en place un nouvel outil de dialogue de gestion de mesure si l'on n'a pas pris en compte le contexte humain et organisationnel et les résistances au projet ».

1.2.6 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif

Plusieurs méthodes de conception de tableaux de bord ont été élaborées par des chercheurs dans le domaine de la gestion.

En ce qui concerne notre étude, nous souhaitons étudier trois (3) différentes méthodologies du Balanced Scorecard à savoir celles selon **Ahn H**, la démarche **OVAR** et enfin la méthodologie selon **Robert S. KAPLAN et David P. NORTHON (1996)**

1.2.6.1 Méthodologie du BSC selon Ahn H

Le tableau en tant qu'un instrument de mesure de la stratégie, il est primordial que celle-ci soit explicite. Pour ce faire, il est possible de mettre en place une cartographie de la stratégie déclinée selon les quatre (4) axes du tableau de bord, car c'est lui qui constitue la valeur ajoutée TBP par rapport aux tableaux de bord traditionnels.

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

Ahn (2001 ; 441) préconise de suivre 6 principales étapes pour l'élaboration du tableau de bord prospectif. Ces différentes étapes sont :

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

- il semble qu'il n'y ait pas un réel accord autour de cette démarche de mise en œuvre et cette chronologie avec les propositions de **KAPLAN et NORTON**. En effet, comme il le souligne, l'auteur se distingue de la démarche proposée par ces deux auteurs sur les points suivants :
- l'étape d'élaboration de la carte stratégique précède d'après lui la définition des indicateurs ;
- le choix des chaînes de performance résulte plus selon lui d'un processus décisionnel que d'une procédure de choix démocratique

1.2.6.2 La démarche OVAR

Selon, **Michel FIOL et Al,(2002 :16)** ; cette méthode est une méthode française qui a été inventée et enseignée en 1981 par 3 professeurs du groupe HEC : **Daniel Michel, Hugues Jordan, Michel Fiol** .

Comme la méthode américaine de **Norton et Kaplan**, elle est enseignée et utilisée par de nombreuses organisations à travers le monde. La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à 3 types de besoins (**Fiol, 2004 :17**).

Elle a pour objectif de prendre en compte la vision de chaque « strate de la hiérarchie » et non d'une vision autocratique « du management par objectif » du style **fordien** (**Bourguignon et Al, 2001**)

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

Pour **Françoise GIRAUD et Al**, la démarche OVAR identifie trois étapes dans la construction du tableau de bord d'une entité ou d'une entreprise :

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

En effet, cette approche facilite la réaction des dirigeants sur la dégradation de certains indicateurs grâce à sa grille d'analyse. Elle permet de faire de meilleurs choix en ce qui concerne les indicateurs grâce à sa grille d'analyse, de réduire les effets pervers y afférents et

de structurer les indicateurs sélectionnés pour un meilleur ciblage et une meilleure utilisation des informations.

Tableau 1: Démarche OVAR de construction de tableau de bord

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

Source : LONING et AL (2003 :54)

1.2.6.3 La démarche selon Robert S. KAPLAN et David P. NORTHON

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

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

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

Le déroulement du projet de **S. KAPLAN et DAVID P.NORTON** proprement dit commence par l'identification des principales orientations stratégiques de l'entreprise. Ce qui permettrait de sélectionner les indicateurs selon 4 axes du tableau de bord.

Anh H. (2001,44) les rejoint plus loin en préconisant six(6) étapes pour l'élaboration du tableau de bord prospectif énuméré plus haut.

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

Tableau 2: Démarche de Robert S. et David P. NORTON de construction du tableau de bord

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

Sources : Robert S. KAPLAN et David P. NORTON (2008 :38)

1.2.7 Les étapes retenues pour la conception du tableau de bord prospectif

Après avoir étudié les différentes phases du processus d'élaboration d'un tableau de bord, nous présenterons la démarche de conception que nous avons choisie. Pour ce faire, nous avons essayé de faire une synthèse des étapes de toutes les différentes méthodes. La démarche adoptée pour la construction de notre tableau de bord prospectif se compose de 07 étapes importantes

1.2.7.1 Identification de l'environnement

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

1.2.7.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs

1.2.7.2.1 Mission et objectifs

L'énoncé d'une mission d'entreprise ou la mission d'entreprise « décrit dans ses grandes lignes l'orientation future de l'organisation et permet de communiquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue ». L'énoncé de la mission de l'entreprise doit décrire : les besoins de la clientèle à satisfaire ; les services qui seront utilisés à cette fin ; éventuellement des cibles visées. YAZI (2010-2011)

L'objectif est le but à atteindre dans un espace-temps donné. Le manager ne doit formuler qu'entre 3 et 5 objectifs. Le résultat doit être mesurable et réaliste afin de ne pas être un facteur de démotivation. L'entreprise se doit de décliner ses objectifs spécifiques tout en assurant qu'ils s'inscrivent bien dans la logique des objectifs généraux de l'entreprise. C'est dans cette logique que FERNANDEZ (2000 :195) dit ceci « pour pouvoir être mesuré, l'objectif doit pouvoir s'exprimer en unité. Les décideurs choisiront l'unité exprimant au mieux la mesure d'objectif et garantissant un bon contrôle de la performance. Cette unité sera utilisée par notre système de tableau de bord. »

1.2.7.2.2 Le processus

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

En effet, le processus est une succession d'actions permettant d'obtenir un produit en sortie. Cette succession d'actions reproductibles caractérise la manière dont l'entreprise va réaliser

une activité. Les éléments d'entrée et les produits de sortie doivent être mesurables, ainsi que la valeur ajoutée de chacune des actions.

Sources : KAPLAN et NORTON

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

1.2.7.3 Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts

choisis

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

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

Chaque indicateur doit être bien intégré dans une chaîne de cause à effet reliant les résultats souhaités aux acteurs. Ce qu'il faut retenir de cette chaîne de causalité est la performance financière conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Les indicateurs financiers sont les éléments importants à retenir. En effet, il est clair que toute entreprise doit adapter ses relations) ses clients, ses processus internes et son management du personnel.

1.2.7.4 Démarche de détermination d'indicateurs pertinents (choix d'indicateurs)

L'indicateur sert à rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion, c'est une information choisie associée à un phénomène soit une caractéristique destinée à observer

périodiquement les évolutions au regard d'objectifs. A cet effet, les indicateurs doivent être décrits sur une fiche dont l'ensemble constitue le répertoire des indicateurs. Pour qu'un indicateur soit complètement décrit, on doit définir les caractéristiques existantes dans un tableau.

Tableau 3: Dictionnaire des indicateurs

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

Source : BOIX FEMINER (2004 :163)

Les indicateurs figurants dans le tableau de bord devront être : fiables, de qualité, pertinents, clairs, évocateurs , actualisés, mesurables, fidèles et complets.

1.2.7.5 Fixation des cibles pour chacun des indicateurs

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

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

Pour pouvoir réagir face à une valeur, il faut s'avoir quelle est la valeur visée et surtout sur quel élément il est possible d'agir pour faire varier cette valeur et atteindre son objectif.

1.2.7.6 Déduction des leviers d'actions essentielles

La définition des variables d'actions est liée à l'objectif ; c'est le point d'action qui va permettre la réalisation de l'objectif en ce sens que ce sont les variables d'actions qui mettront en évidence les indicateurs. Les indicateurs quant à eux doivent induire l'action.

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

- des indicateurs de moyens ;
- des indicateurs d'objectifs ;
- des indicateurs d'actions.

1.2.7.7 Elaboration d'une carte stratégique consensuelle

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

CHAPITRE 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES YEUX D'ANGE

Ce chapitre sera consacré, dans un premier temps à la méthodologie de l'étude et dans un second temps à la présentation de l'organisation

2.1 Méthodologie de l'étude

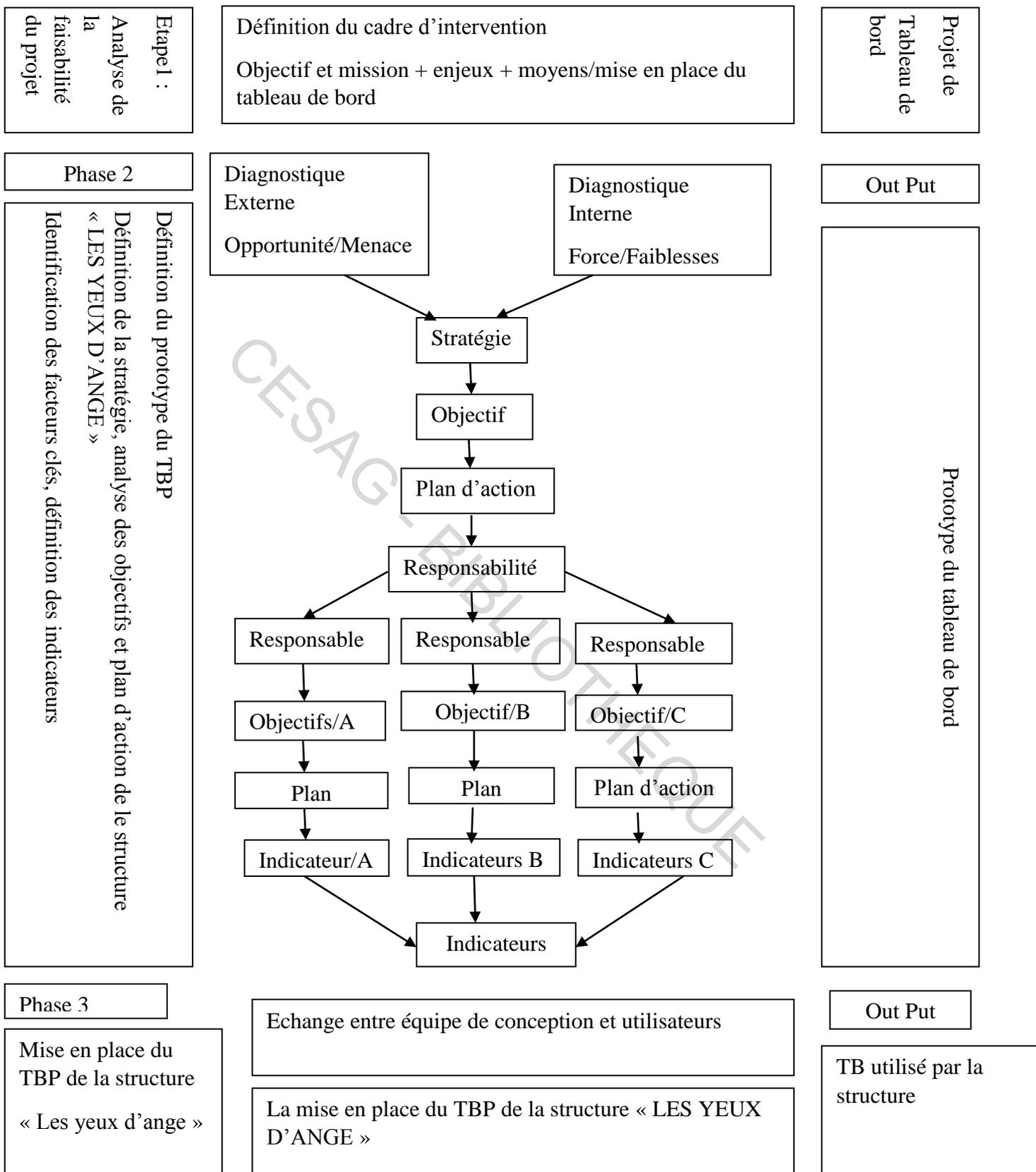
Après la présentation des notions fondamentales pour la conception du tableau de bord et du tableau de bord prospectif et de la démarche pour sa conception, nous allons définir notre modèle d'analyse, les méthodes de traitements données.

2.1.1 Modèle théorique d'analyse

A la suite de notre revue de littérature sur les notions fondamentales pour la maîtrise du concept de tableau de bord prospectif et son processus, nous avons pu élaborer un modèle théorique d'analyse qui servira pour la réalisation pratique de notre étude à la structure « Les yeux d'ange ».

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

Figure 6: Modèle d'analyse



SOURCE : Nous même

2.1.2 Les méthodes de collectes de données

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

2.1.2.1 L'analyse documentaire

L'étude des activités pourra se faire à l'analyse de certains documents de l'entreprise. Ce sont des informations issues du système comptable, du système budgétaire et du système d'information de la structure. Toute ces informations pourront être obtenues à la suite de l'analyses des documents ci-dessous : Les documents de la comptabilité, les documents du programme d'activité et du budget, les rapports d'activités et d'exécution du budget, les comptes rendus des réunions de directions et de pilotage d'activité, les états d'orientations stratégique et budgétaire, les documents de procédures de gestion et d'évaluation de la performance, le manuel de procédures.

La collecte des données est un point de départ de la recherche des informations sur l'évolution des activités de « YEUX D'ANGE ».

2.1.2.2 Les entretiens

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

2.1.2.3 Les questionnaires

Cette méthode de collecte de données primaires nous permet de poser des questions à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Une série de questions relatives à la mise en place du tableau de bord prospectif, seront abordées, afin d'apporter des éclaircissements susceptibles d'améliorer le contenu de notre travail.

Pour conduire au mieux notre mission, il nous a fallu mettre en place une démarche répondant aux réalités de la structure « LES YEUX D'ANGE ».

Il nous appartient maintenant d'essayer de la mettre en pratique afin d'élaborer le tableau de bord prospectif de la direction générale de YEUX D'ANGE. Ainsi, il nous serait possible de recourir à nouveau à une bibliographie pouvant nous faciliter certains choix des indicateurs qui nous permettront de piloter la performance de l'entreprise.

Le tableau de bord prospectif a pour finalité l'application des ressources de l'entreprise. Celles-ci concernent, d'une part, les compétences du personnel, d'autre part, les nouvelles technologies de production et de l'information ainsi que les méthodes de gestion des flux et des processus, centrées explicitement sur le client.

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

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

2.1.3 Démarche d'analyse de données

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

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

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

2.2 Présentation de l'entreprise Les yeux d'ange

Cette section présente la structure optique « **LES YEUX D'ANGE** ». Cette présentation permettra au lecteur de mieux connaître l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre mission.

2.2.1 Description de l'entité

Il sera question ici de l'historique, mission, l'organisation des activités de « Les yeux d'ange » et du contexte des travaux.

2.2.1.1 Historique

LES YEUX D'ANGE est une chaîne de magasins d'optique offrant une gamme de produits de marque. Créée en 2015 par KOUAKOU Gérard, opticien formé en Côte d'Ivoire. Il décide de rentrer au Sénégal pour y exercer, mettre en œuvre son expertise et connaissance au service de la population sénégalaise.

Devenir entrepreneur dans ce pays étant très difficile, il a eu le courage de lancer sa propre marque « **LES YEUX D'ANGE** » en 2015 premier magasin sise à Mermoz Ancienne piste Lot 30.

En Février 2016, il a décidé d'ouvrir son second magasin à Han Maristes. Il est sur le point d'ouvrir le 3^{ème} magasin à Sally grâce à la qualité de son produit et son service.

Elle est spécialisée dans le secteur d'activités des commerces de détail d'optique. Son effectif est compris entre 25 et 30 salariés.

Gérard KOUAKOU a inventé, avec YEUX D'ANGE, le concept de l' « opticien low cost ». Des prix en moyenne 5 fois moins chers, qu'il obtient grâce à ses importants volumes de ventes.

En lançant « LES YEUX D'ANGE » en Janvier 2015, Gérard a bousculé les codes et les prix de son secteur, comme son aîné, en son temps, pour les télécoms. Son concept se résume ainsi : des lunettes en moyenne plus de 5 fois moins chères que chez un opticien traditionnel.

Restructurée au cours de l'année 2015, la structure « LES YEUX D'ANGE » a pu assainir sa gestion, ce qui lui a permis d'afficher un chiffre d'affaire de près de 150 millions de francs. Malgré le poids significatif des frais financiers, il s'en sort toujours avec un bon résultat chaque mois.

2.2.1.2 Présentation de la structure organisationnelle

L'ossature organisationnelle de la société est construite autour d'un Gérant assisté par une gérante adjointe. Le Gérant et la gérante adjointe sont assistés de leur conseiller financier. Les départements autonomes sont directement rattachés au Gérant. Ces différents départements sont : La direction Générale, La direction financière, le contrôleur de gestion, la direction commerciale et marketing, la communication.

- **La direction Générale (DG)**

Le Gérant a en toute circonstance, sous sa responsabilité, la direction Générale de la société, dans les rapports avec les tiers. Il agit donc au nom de la société et est chargé de la gestion courante et journalière de l'administration. Cette direction s'occupe aussi des activités de ressources humaines concernant le recrutement et la formation du personnel.

- **La direction financière**

Le DAF de la structure s'occupe de différentes activités les plus importantes sont les suivantes :

- le calcul des résultats financiers ;
- le calcul du chiffre d'affaires
- le suivi et l'exécution du budget

- **Le département marketing et commercial**

Ce département se charge des activités suivantes :

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

- **Département du contrôle de gestion**

Le département du contrôle de gestion rattaché à la direction Générale, exerce une fonction d'aide et de conseils à celle-ci dans le but d'optimiser les résultats à court, moyen et long terme.

Ce département a pour mission :

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

- **Le département de la communication**

Ce département est rattaché au Gérant. Il a pour mission, la mise en œuvre de la politique de communication et de l'action publicitaire de la Direction Générale à travers les relations publiques, les relations presse et la communication interne. Ce département a pour mission :

- de développer les actions de communication et de publicité ;
- d'assurer les relations avec la presse ;

2.2.2 Déroulement de l'activité d'optique et de vente

Le Cabinet d'optique les YEUX D'ANGE :

- délivre et vend des fournitures d'optique souvent sur prescription médicale ;
- réalise, délivre et assure la maintenance d'appareils qui compensent ou qui corrigent les défauts de la vision (lunettes, lentilles...) ;
- évalue, dans certains cas, les capacités visuelles du client (opticien-optométriste) et propose une correction si nécessaire.

2.2.3 Mission

La mission de la structure est orientée vers la satisfaction client. Axée sur le marché de la lunetterie médicale et des lentilles de contact, Son offre est également tournée vers les services, les conseils d'achat, d'assistance et de réparation de la gamme de produit qu'il offre. La mission de ce professionnel consiste à améliorer, maintenir, restaurer, et protéger la vision de l'amétrope notamment à travers la fourniture d'un équipement optique.

Pour ce faire, l'opticien a la charge de :

- Mesurer et déterminer la meilleure acuité visuelle compensable en utilisant les principes de la physique de la réfraction et de la physiologie du système visuel ;
- Adapter la prescription dans le cadre du renouvellement ;
- Proposer, réaliser et délivrer les appareillages d'optique aérienne, de contact et les dispositifs destinés à compenser les anomalies de la réfraction oculaire ;
- Améliorer et protéger la vision.

Il réalise un examen de la vue, il procède à la réalisation des montages en optique, il taille et adapte les verres compensateurs dans les montures de lunettes) et il conseille ses clients et vend des équipements permettant la compensation des défauts visuels : lunettes de vue, lentilles de contact, loupes, lunettes de soleil, systèmes d'aide à la vision des malvoyants ou de basse-vision, et gère son magasin en chef d'entreprise. Le métier d'opticien est un métier polyvalent porté par l'innovation technologique, les tendances de la mode, le vieillissement démographique, et l'évolution du cadre réglementaire favorisant l'examen de vue.

Conclusion partielle

Cette première partie nous a permis d'atteindre quelques objectifs spécifiques de notre étude concernant la conception d'un tableau de bord prospectif à travers la définition des concepts, les démarches d'élaborations, méthode de recherche, modèle d'analyse. Nous avons surtout retenu que dans cette conception tous les niveaux de l'organisation doivent y mettre du leur pour parvenir à élaborer l'outil le mieux adapté à la structure. Cette partie est aussi celui qui met fin à notre partie théorique par la présentation de la structure et la démarche d'élaboration du TBP

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CHAPITRE 3: MISE EN OEUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

3.1 Le lancement d'un tableau de bord prospectif

C'est de la Direction que doit venir l'initiative de créer et de mettre en œuvre un système de tableaux de bord. C'est au responsable de lancement "maître d'œuvre" désigné à cette fin par la direction qu'il appartient de concevoir les tableaux de bord et de les lancer en collaboration avec l'ensemble des responsables de l'entreprise. Souvent, la tâche est confiée au contrôleur de gestion ou au directeur financier, assisté ou non d'un consultant extérieur spécialiste en la matière. L'analyse de l'existant et de conception prend en moyenne 1 à 3 mois selon la taille de l'entreprise.

La réussite de la mise en place dépend en grande partie de l'adhésion de l'ensemble du personnel (Direction générale, opérationnels et fonctionnels). La période de la mise au point ne doit pas dépasser la première année et peut souvent, dans le cas de PME, se limiter à un trimestre, c'est à dire trois parutions mensuelles comportant des améliorations successives.

Il est important de programmer ces phases d'une manière précise et détaillée, pour permettre une sortie rapide des premiers tableaux en évitant les risques:

- D'enlisement en cours d'opération, résultant d'analyses "arborescentes" non prévues au départ;
- Déblocage, dus à des réticences de la Direction ou des cadres.

3.1.1 Démarrage de l'opération

Il s'agit de faire la présentation des buts de l'opération et celui de la participation des principaux responsables aux analyses faites pour mettre en place les tableaux de bord

3.1.1.1 Présentation des buts de l'opération

Au cours d'une première phase, les principaux cadres de l'entreprise, qui auront par la suite à fournir des chiffres à la Direction, et qui devront généralement eux-mêmes tenir un tableau de bord, seront réunis par le maître d'œuvre qui leur présentera, si possible en présence du chef d'entreprise lui-même:

- L'objet et l'intérêt de l'outil, pour eux-mêmes (contrôle de leurs propres résultats, préparation de leurs actions, communication avec la Direction, etc.) et pour l'entreprise.

- Les analyses qui seront nécessaires, les délais prévisibles et la part prise par chacun dans ces analyses, en leur précisant qu'ils y seront associés;
- Les modalités d'utilisation du nouvel outil de gestion;
- Une estimation des charges de travail qu'impliquera sa mise à jour.

3.1.1.2 Participation des responsables aux analyses

Comme on l'a déjà évoqué à plusieurs reprises, il est nécessaire d'associer les principaux responsables aux analyses faites pour mettre en place les tableaux de bord afin:

- Qu'ils expriment leur accord sur les solutions envisagées, particulièrement sur les missions et objectifs principaux et sur les indicateurs de résultats retenus;
- Qu'ils apportent leur aide dans la recherche rapide des meilleures sources d'information.

Cette association est également nécessaire, pour qu'à l'occasion de l'introduction du tableau de bord, un esprit nouveau de gestion s'établisse dans l'entreprise

3.1.2 Test du projet

3.1.2.1 Publication d'une première esquisse

Avant de rendre "opérationnel" le tableau de bord, il est nécessaire de le tester soit en effectuant une "simulation à blanc", consistant à l'établir à partir de données anciennes, soit en présentant un premier document utilisant des données récentes, mais acceptant des approximations. Le but de cet essai est :

- D'améliorer le document en l'utilisant dans des conditions proches de la réalité pendant un certain temps, avant d'officialiser son emploi;
- D'entretenir, pendant ce délai nécessaire à la mise au point définitive, l'intérêt du chef d'entreprise et des responsables.

3.1.2.2 Résultats du premier essai

Après quelques mois d'utilisation, on recueillera les avis et suggestions des cadres impliqués dans la tenue des tableaux de bord, pour s'assurer:

- Que chacun d'eux est en mesure d'élaborer les indications traduisant ses principales missions et dispose, par ailleurs des informations "latérales" et de concurrence indispensables à son action;
- Que les indicateurs ne font pas double emploi entre eux;
- Qu'il ne manque pas d'indicateurs importants (secteurs ou fonctions "oubliés") et que l'ensemble des valeurs tirées des indicateurs permet bien de reconstituer, au niveau du chef d'entreprise, l'ensemble de la gestion.

On fixera alors, avec le chef d'entreprise et les responsables :

- La forme retenue pour les documents, les sources d'information et les indicateurs.
- Les règles d'utilisation en régime de croisière : tenue à jour, dates et conditions de déroulement des réunions.

3.1.3 Formalisation des procédures

Différentes sortes de procédures seront énuméré comme suit :

3.1.3.1 Procédures d'établissement

Il est très utile de fixer par écrit, sous une forme schématique mais suffisamment claire, le rôle de chacun dans l'établissement des documents, les dates auxquelles les informations doivent parvenir, les modalités de fourniture de ces données. La précision apportée à ce stade du lancement permet de confier la tenue des documents à des exécutants, en libérant les responsables eux-mêmes de ces tâches matérielles (qui devront cependant être effectuées sous leurs contrôles directs). Elle facilitera, d'autre part, le fonctionnement harmonieux et rapide du système.

3.1.3.2 Procédures de révision

Il ne faut pas figer le tableau de bord dans sa forme initiale, mais en faire un instrument "vivant", évoluant avec l'organisation de l'entreprise, ses problèmes, les sources d'informations dont elle peut disposer, etc.

Pour y parvenir, il est bon de prévoir une procédure systématique d'examen critique du document, pouvant conduire à des modifications de certains de ses éléments.

Cet examen pourra, par exemple, être fait chaque année à l'occasion de l'établissement du tableau de fin d'année.

3.2 Utilisation du tableau de bord prospectif

3.2.1 Règles d'utilisation

Elles devront être soigneusement clarifiées dans un court document adressé à tous les responsables et mis à jour si nécessaire en fonction des besoins (remise à jour généralement annuelle pour ne pas compliquer la tâche des responsables en cours d'exercice).

3.2.1.1 Utilisation pour action

Les délais de mise à jour ayant été clairement fixés (par exemple: 2 jours ouvrables après la fin du mois), tous les tableaux de bord de l'entreprise sont en principe disponibles en même temps. L'information manquante devra être laissée en blanc: en aucun cas la sortie du tableau de bord ne devra être retardée et on incitera ainsi le responsable à combler ce manque dès que possible. A l'échéance convenue, un dialogue constructif pourra donc s'instaurer entre les niveaux hiérarchiques. Une réunion mensuelle sera organisée afin que le tableau de bord ne demeure pas un simple outil d'information mais qu'il suscite un processus de suivi de gestion et de prise de décisions.

Les développements rapides de l'informatique permettent de faciliter la fiabilité et la rapidité des échanges d'informations; encore faut-il bien préparer les dialogues à venir et ne pas s'en tenir à la production automatique de données mal comprises et utilisées.

3.2.1.2 Préparation du dialogue

Le tableau de bord est un instrument de contrôle des responsabilités déléguées: sa forme doit être aménagée de manière à permettre ce dialogue permanent entre délégant et délégataire, en vue d'une action aussi efficace que possible.

Le tableau de bord de chaque responsable d'un niveau comportera une (ou plusieurs) page de garde, rassemblant les informations les plus importantes relatives à son activité, page qui sera reprise sous la même forme dans le tableau de bord du niveau supérieur: l'identité de la présentation facilitera le dialogue recherché. Sur cette page de garde figureront notamment les principaux indicateurs synthétiques de la gestion du responsable, sur lesquels il s'est engagé vis-à-vis de son délégant et dont il doit rendre compte.

Pourront également figurer, en complément à cette page de garde:

- de brèves indications sur les causes d'écart, les événements d'origine externe ou interne ayant affecté la gestion, et leur impact estimé sur les résultats constatés et les résultats futurs;
- une trame de dialogue entre délégataire et délégués, comportant un compte rendu des principales actions correctives déjà entreprises et des propositions d'actions à décider aux niveaux supérieurs.

L'idée de trame de dialogue résulte du constat, souvent effectué, d'un manque de suivi des actions entreprises à la suite de la mise en exergue, dans un tableau de bord de tel ou tel écart significatif.

Les systèmes informatiques se prêtent particulièrement bien à la mémorisation et à la présentation des constats et actions successifs.

La page de garde de chaque tableau de bord se trouvant reprise dans le tableau du niveau supérieur, ces trames figureront sous la même forme à ces deux niveaux, ce qui permettra un dialogue efficace, fondé sur les mêmes bases.

3.2.2 Mise à jour des tableaux de bord

Pour garantir la bonne orientation prise par la conjugaison des actions locales, l'entreprise procédera à des contrôles périodiques. Un compromis entre une périodicité trop faible et une périodicité trop forte est à trouver. La périodicité généralement retenue est d'un mois. Cependant, certaines informations doivent être modifiées chaque jour et peuvent faire l'objet d'une mise à jour séparée qui est grandement facilitée par l'utilisation de l'informatique. Il en est ainsi du chiffre d'affaires, des existants en stock, des consommations de matières premières ou du niveau de la trésorerie par exemple.

Ce contrôle devrait surtout porter sur la révision des indicateurs et sur les évolutions indispensables du Tableau de bord, il doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de ces paramètres doit impérativement entraîner une modification de tableau de bord et de même, la définition des indicateurs, leur choix et leur construction doivent suivre l'apprentissage du groupe qui les affinera et les ajustera au fur et à mesure de son expérience.

Si on n'effectue pas ce contrôle périodique; ou une réactualisation des indicateurs, on risque d'avoir des problèmes qui menacent le système de mesure des performances en fonctionnement:

- inadaptation des anciennes mesures avec la nouvelle stratégie de l'entreprise ;
- séparation du système de rémunération du personnel de la réalisation des objectifs ce qui favorise l'absence de motivation et de communication ;
- surcharge de l'ensemble des indicateurs ce qui les rend complexes et incohérents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE « LES YEUX D'ANGE»

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

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

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

L'élaboration du tableau de bord permet de :

- clarifier le projet, la stratégie et les traduire en objectifs (sur la base des 4 axes) ;
- Communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques : il s'agit de mobiliser tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensembles ;
- planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques : La comparaison des niveaux de performance attendus et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler ;
- renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique : s'assurer que la stratégie a été exécutée comme prévu et dans un second temps, réexaminer les hypothèses afin de s'assurer que la théorie initiale reste pertinente au regard des réalisations.

Le manager de la structure les YEUX D'ANGE ne doit plus se contenter de contrôler les données financières, il doit pouvoir piloter la performance de son entreprise.

Il faut alors résumer que le tableau de bord constitue le noyau de la gestion prévisionnelle.

L'attente de la structure est de pouvoir prendre des décisions le plus rapidement possibles.

4.1 La Stratégie de « YEUX D'ANGE »

4.1.1 Formalisation de la stratégie de « YEUX D'ANGE »

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

- **Vision stratégique**

Face à la mauvaise situation financière que traverse la structure « LES YEUX D'ANGE », la vision stratégique des dirigeants s'organise autour de plusieurs thèmes, ceci afin de retrouver l'équilibre d'exploitation voire devenir rentable en dominant le marché national et sous régional.

- **Orientation stratégique**

Pour aboutir à cette vision stratégique, YEUX D'ANGE oriente ses actions vers les axes de pérennisation suivant :

- Fidélisation de la clientèle ;
- Croissance du chiffre d'affaire par une augmentation de sa part de marché ;
- Réduction des coûts.

- **Fidélisation de sa clientèle**

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

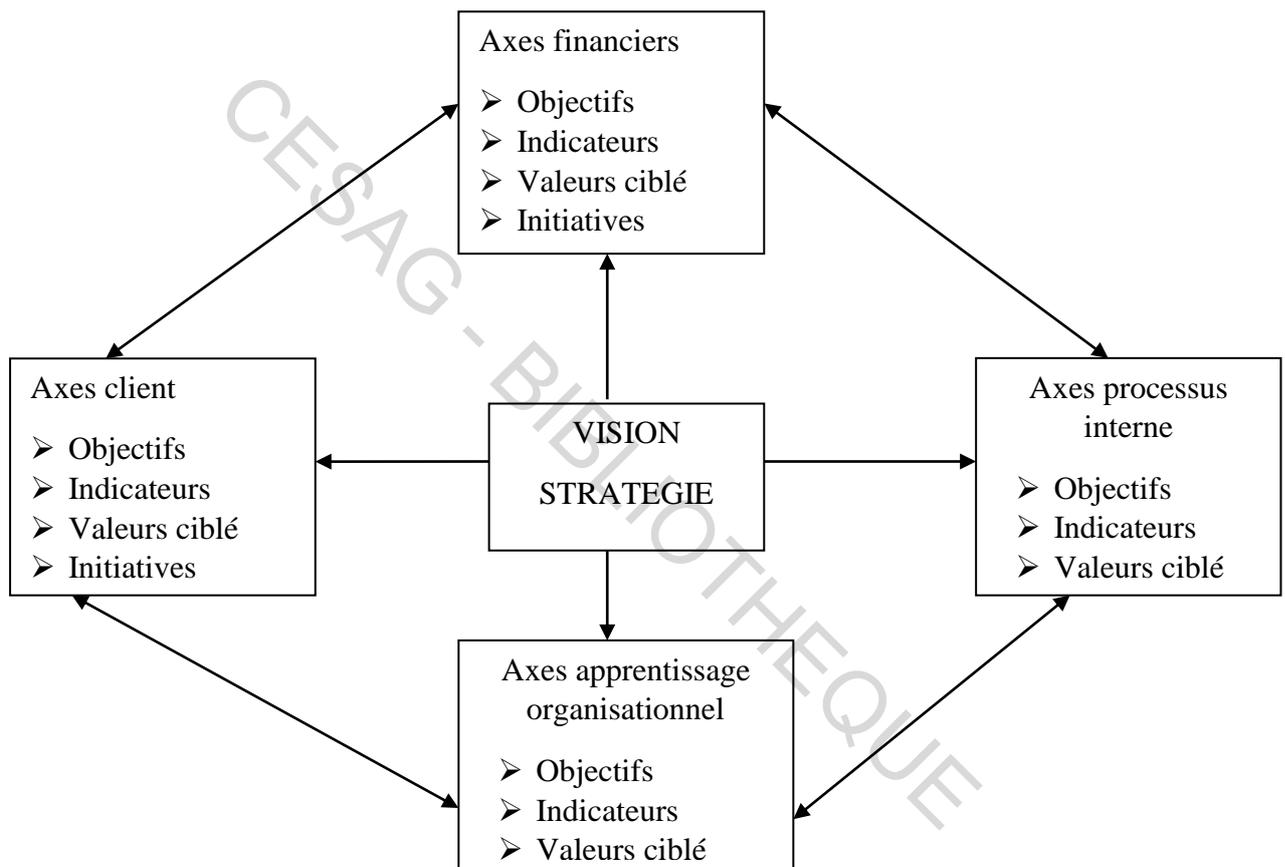
- **Croissance du chiffre d'affaire par une augmentation de sa part de marché**

YEUX D'ANGE détient de très fortes parts de marché sur sa gamme de lunettes dans toutes les localités où elle se présente. Or, sur les marchés matures, ceux des pays développés, la part relative du segment de lunettes solaires tend à décroître au profit des lunettes optiques. Sur ces marchés, la stratégie de YEUX D'ANGE est de rentabiliser sa gamme de lunettes optiques afin de financer le développement de sa gamme optique par la croissance externe et l'ouverture de sa gamme lunettes solaire.

Aussi, la société devra faire attention à la concurrence qui cherche à faire connaître son produit sur le marché et à exploiter le problème de trésorerie auquel la société est confrontée pour s'accaparer de ce marché.

Pour éviter la perte de sa clientèle, la direction de la société a élaboré une stratégie pour défendre sa position de leader.

Figure 7: Vision et stratégie d'après « Le tableau de bord prospectif »



Source : Nous même

4.1.2 Les relations de cause à effet

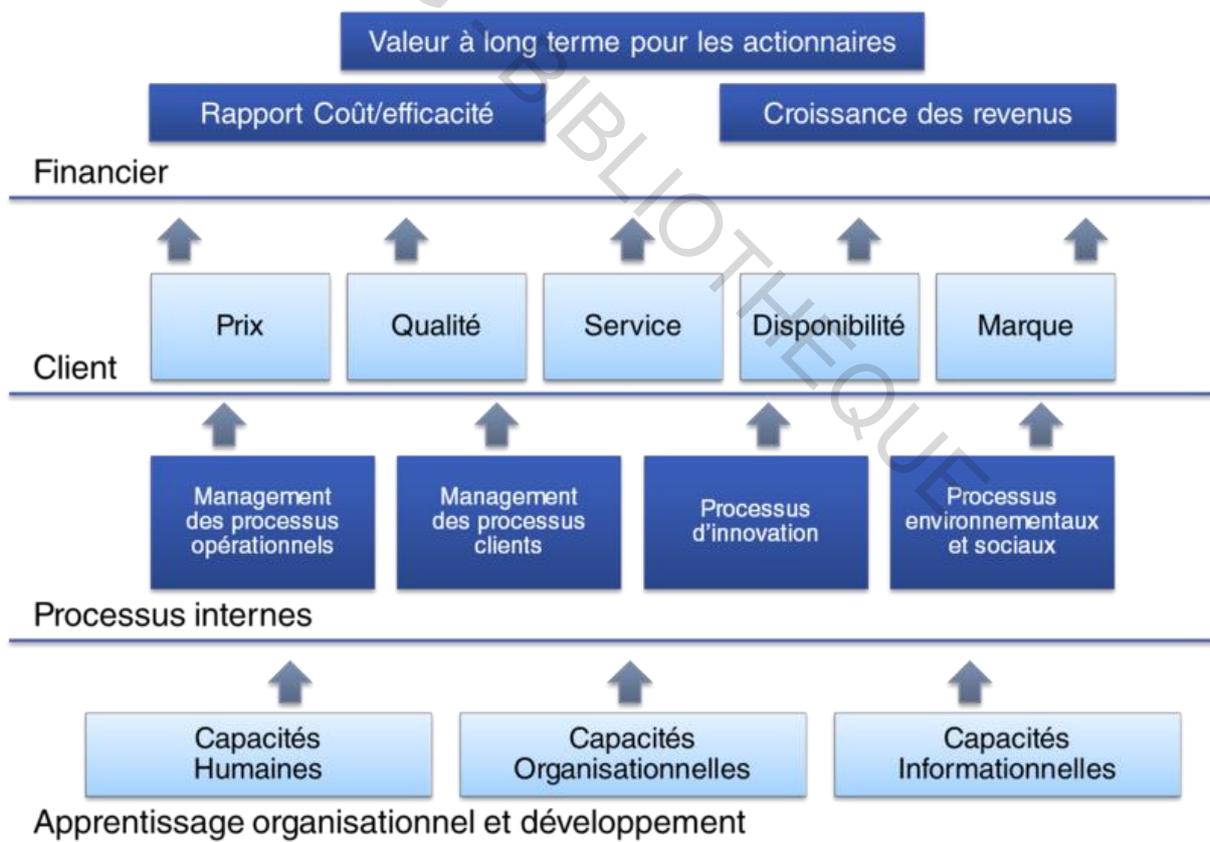
Un tableau de bord stratégique doit énoncer la stratégie au travers d'une suite de relations de cause à effet. Il doit faire apparaître le rapport entre objectifs des quatre axes de manière à ce qu'ils soient d'abord validés puis exploités. Chaque mesure doit être un élément d'une chaîne de relations de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise. Il doit également associer des indicateurs de résultats (indicateurs à posteriori) et des déterminants

de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie et articulés aux objectifs financiers.

Par exemple, selon les auteurs, la rentabilité économique dépend de la croissance du chiffre d'affaires et peut être mise en rapport avec la fidélité des clients, le respect des délais, la maîtrise du temps de cycles, la qualité et, en dernier ressort, la compétence du personnel. On peut inverser le cycle. En effet, c'est l'apprentissage et la formation qui permettent l'amélioration des processus internes avec une nouvelle organisation du travail diminuant les coûts. Celle-ci génère à son tour la satisfaction des clients par une meilleure qualité et des actionnaires par une rentabilité plus élevée.

Le Balanced Scorecard réunit les quatre perspectives dans une relation de causalité explicative du mécanisme de création de valeur, et permettent d'articuler les initiatives des salariés, des départements et d'identifier de nouveaux processus pour répondre aux attentes des clients et des actionnaires.

Figure 8: La chaîne de causalité selon Kaplan et Norton semble être la suivante



Source : Kaplan et Norton

Le Balanced Scorecard donne une vue claire de la réalité des performances dans l'entreprise ce que le contrôle de gestion traditionnel ne permet pas de mesurer.

On peut distinguer d'une part **les critères résultants de l'action** tel que le chiffre d'affaires, la marge brute ou nette..., mais ils relèvent du passé et sont figés, et d'autres part **les critères composants de la performance** (ou constitutifs de la formation de la performance) à la fois quantitatifs et qualitatifs, internes et externes, liés au secteur d'activité et à l'entreprise elle-même selon sa stratégie et sa courbe de vie comme le temps passé à la prospection, l'organisation, le nombre de coups de fil, visites...qui sont dynamiques et en évolution constante.

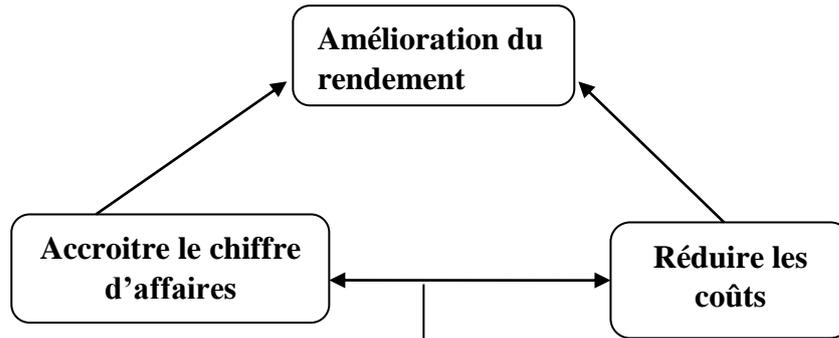
Enfin, le Balanced Scorecard doit refléter la mise en œuvre de la stratégie, communiquer le projet et la vision de l'entreprise, bref être le vecteur de communication.

4.1.3 Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques

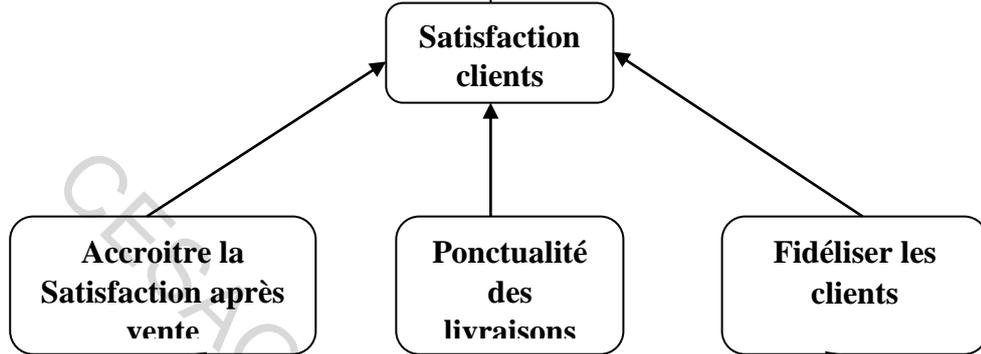
La stratégie de la structure « LES YEUX D'ANGE » se déploie dans l'organisation en suivant les axes du tableau de bord prospectif de la façon suivante :

Figure 9: Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques

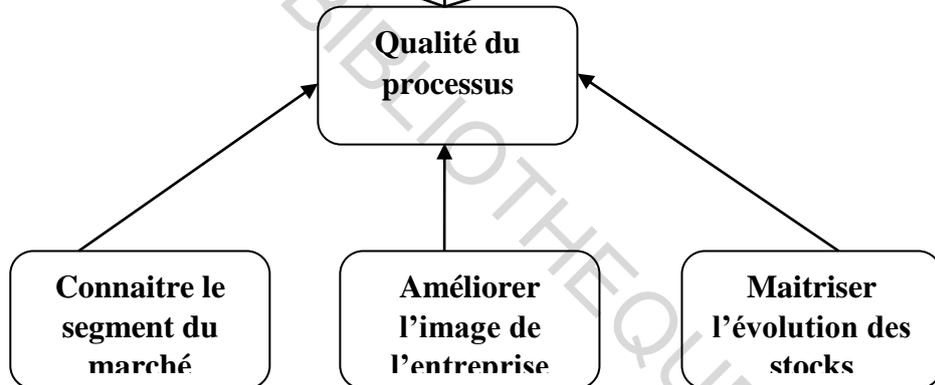
Axe financier



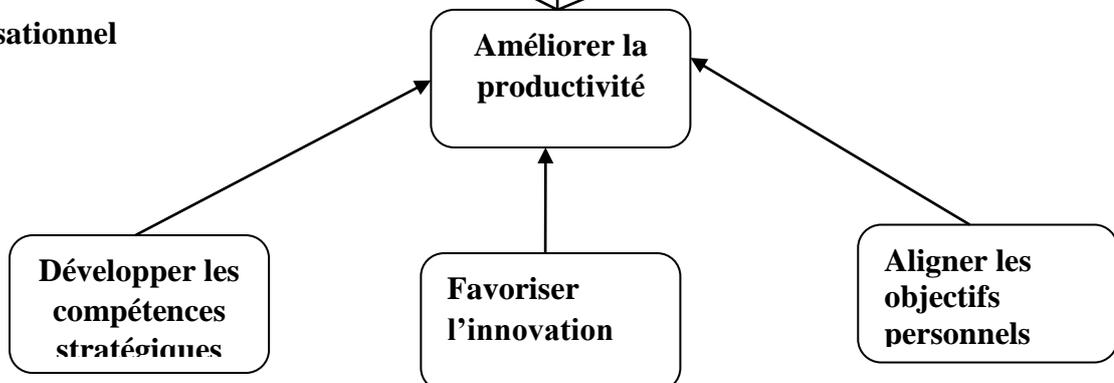
Axe client



Axes processus Interne



Axe apprentissage Organisationnel



Source : Nous même

4.1.4 Calendrier de mise en place du tableau de bord de gestion

La réflexion sur la construction de nouveaux tableaux de bord de gestion a amené la société à élaborer un plan d'action détaillé. Un comité de pilotage du projet a été désigné et une réflexion globale a été menée afin d'élaborer des tableaux de bord pertinents.

Notre Plan d'action est réparti en 8 Etapes :

- **L'inventaire de l'existant :**

La première étape consiste à établir une liste de tous les tableaux, indicateurs, graphiques et schémas, qui constituent une base de travail pour les gestionnaires dans les prises de décisions.

Cette première étape nous a permis de faire un tour d'horizon assez large des formes d'indicateurs et de tableaux déjà existants.

- **Constitution du comité de pilotage :**

Un comité de pilotage a été nommé, il est constitué du gérant ,
Directeur Administratif et Financier, Chef du Service Contrôle de
Gestion.

- **Désignation des départements concernés :**

Dans l'optique d'une approche participative, les départements concernés ont été identifiés et sensibilisés sur l'importance du travail qui sera effectué.

Chaque département a reçu une codification en deux lettres rattachées à trois nombres pour désigner le code de chaque tableau de bord.

- **Entretien avec les chefs de départements :**

Afin de réussir la mission de choix et de détermination des indicateurs, nous avons mené des entretiens avec les chefs de chaque département qui maîtrisent leur activité et qui la pratiquent quotidiennement afin de trouver et diffuser les indicateurs issus de la réalité du terrain.

- **Réflexion et conception des tableaux de bord de gestion :**

Une durée de réflexion de 3 semaines devra être observée pour la réalisation et la synthétisation des tableaux de bord.

- **Validation des tableaux de bord par le comité de pilotage :**

Une réunion est tenue après la réalisation des tableaux de bord pour discuter de la pertinence des tableaux, leur concordance avec les objectifs assignés et la validation avec la stratégie générale.

- **Envoyer la synthèse générale aux différents chefs de départements :**

Après la validation du comité, les chefs de département ont été informés des décisions prises lors de la réunion.

La communication des informations concernant les nouveaux tableaux de bord dissipe toutes les frustrations ressenties par le personnel face à l'adoption d'un nouveau système.

- **Accompagnement pour la réalisation des tableaux de bord de gestion :**

Un accompagnement a été nécessaire dans la phase de réalisation afin de prendre des mesures correctives et d'essayer de justifier le choix de chaque indicateur.

Tableau 4: Calendrier de mise en place des TBP

Un calendrier a été mis en place pour déterminer la date de démarrage de chaque étape et la durée de sa mise en place. Le document suivant synthétise le plan d'action.

Calendrier de mise en place du tableau de bord de gestion prospectif																	
Mois		Juillet				Aout				Septembre				Octobre			
N	Objets étapes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	L'inventaire de l'existant	*	*	*													
2	Constitution du comité de pilotage				*	*	*										
3	Désignation des départements concernés							*									
4	Entretien avec les chefs de départements								*								
5	Réflexion et conception des TBP								*	*	*						
6	Validation des TBG par le comité de pilotage											*	*	*			
7	Envoie Synthèse Général														*		
8	Accompagnement pour la réalisation														*	*	
Fin	Présentation des premiers TBG Mois OCTOBRE															*	

Source : Nous même

4.2 Tableau de bord prospectif adapté à la structure « Les yeux d'ange »

Grâce à l'analyse des résultats obtenus à l'aide des outils de collectes de données, nous proposerons un nouveau tableaux de bord prospectif au manager de l'entreprise « les yeux d'ange ».

4.2.1 Objectifs stratégiques et facteurs clé de succès

Cette partie de la section va déterminer les points que la structure LES YEUX D'ANGE veut accomplir en étant en adéquation avec sa philosophie. Les objectifs sont donc liés à la mission de la structure. Il ne faut pas oublier un des apports du tableau de bord qui met en relation tous les éléments de celui-ci. Les objectifs seront classés dans les différents axes présentés dans la 1^{ère} partie.

Il ne faut pas oublier dans la formulation des objectifs que ceux-ci doivent être SMART c'est-à-dire simples, mesurables, atteignables, réalisables et temporisés (Cultiaux, 2010).

Les objectifs schématisés plus hauts seront résumés dans le tableau ci-dessous accompagné de leurs facteurs clé de succès.

Tableau 5: Objectifs et facteurs clés de succès

Objectifs stratégiques	Facteurs clés de succès
Accroître le chiffre d'affaires	Augmentation des ventes Faire connaître les produits
Réduire les coûts	Maitrise des coûts d'approvisionnement
Fidéliser les clients	Fréquence des achats des clients Part de marché détenue
Accroître la satisfaction après-vente des clients	Réduction du nombre de réclamations des clients sur le service après-vente. Ponctualité des livraisons
Connaitre les segments de marché	Maitrise les besoins de marché
Maitriser l'évolution des stocks	Niveau des stocks
Développer les compétences stratégiques	Efficacité du personnel à différentes tâches Degré d'atteinte des objectifs
Fournir les informations stratégiques	Disponibilité des informations stratégiques
Aligner les objectifs personnels	Motivation du personnel Mobilisation du personnel

Source : Nous même

Les objectifs stratégiques de la structure LES YEUX D'ANGE seront suivis grâce aux indicateurs de mesures et de performance.

4.2.2 Choix des indicateurs clés

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

- **La direction financière**

En vue d'apprécier ses tâches nous avons prévu des indicateurs de performance suivants :

- Le taux de réalisation des prévisions ;
- Le taux de recouvrement des dettes clients ;
- Le taux de réalisation des prévisions.

- **La Direction Marketing et Commerciale**

Les indicateurs proposés en effet sont :

- Le taux de vente mensuel ;
- Le taux de ventes par rapport aux prévisions ;
- Le taux de roulement des stocks

- **La direction des ressources humaines**

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

- Taux de réalisation des plans de développement
- Poste vacants ;
- Climat social de travail ;

- **La direction des opérations et achats**

Les indicateurs proposés pour apprécier son activité sont :

- Le taux de réalisation du stock ;
- Le nombre de rotations de commandes;
- Le nombre de commandes satisfaites et non.

- Pour **l'axe financier** les indicateurs ont été choisis en fonction du cycle de vie du marché. Sur un marché comme le nôtre, les objectifs de rentabilité s'avèrent pertinents. Le choix porte sur le taux de variation du chiffre d'affaire, le pourcentage de réduction des coûts.

- Pour **l'axe client**, le choix est porté sur des indicateurs de performance : Fréquence des achats des clients, la part de marché détenu, la réduction du nombre de réclamation des clients sur le service après-vente et la ponctualité des livraisons.
- Pour **l'axe processus internes** : les indicateurs choisis sont relatifs à la quantité des stocks disponibles, du taux d'objectif atteint, qualité du suivi et de l'évolution des processus.
- Pour **l'axe apprentissage organisationnel** : on entend par là les méthodes qui permettent de réaliser une capitalisation des expériences ou apprentissages permanent. Les indicateurs choisis sont relatifs au taux du personnel satisfait, à la rotation du personnel et enfin au nombre de réunions de suivi de l'évolution stratégique et la disponibilité des informations stratégiques.

Les objectifs stratégiques de la structure seront suivis grâce à des indicateurs de mesure de la performance. Ces indicateurs de mesure de la performance et les facteurs clés de succès stratégique de la structure LES YEUX D'ANGE sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Facteur clés de succès et indicateurs de performance du tableau de bord de la structure « Les yeux d'ange »

Facteurs clé de succès stratégiques		Indicateurs de performance
FINANCE	Augmentation des ventes	Taux de variation du chiffre d'affaires.
	Maitrise de coûts d'approvisionnement	Taux de diminution des coûts d'approvisionnement
Clients	Fréquence des achats des clients	Quantité de produits vendus
	Taille du marché détenu	Part de marché détenue
	Réduction du nombre de réclamation des clients/le service après vente	Taux de réclamation sur les livraisons
	Maitriser les besoins des différents segments de marché	Part de marché détenue
	Ponctualité des stocks	Nombre de livraison effectué en retard
Processus interne	Niveau des stocks	Quantité de stock disponible
	Degré d'atteinte des objectifs	Pourcentage d'objectifs atteints
l'axe apprentissage organisationnel	Disponibilité des informations	Nombre de réunions de suivi de l'évolution stratégique
	Motivation du personnel	Pourcentage du personnel satisfait
	Mobilisation du personnel	Taux de rotation du personnel

Source : Nous même

4.2.3 Tableau de bord prospectif de la structure « Les yeux d'ange »

Sur la base de ces indicateurs, le tableau de bord prospectif se présente comme suit :

Tableau 7 : Tableau de bord prospectif de la structure

Finance	Libellé des Objectifs stratégiques	Indicateur Stratégique	Cible	Plan d'action	Echéance	Responsable d'action
	-Réduire les coûts -Accroître le chiffre d'affaires	-Taux de variation du chiffre d'affaire -Taux de diminution des couts d'approvisionnement	60% 5%	-Diversifié les sources de revenu -Atteindre une croissance 30% d'ici 2018	Fin mois	Direction Administratif Et financier
Clients	-Accroître la satisfaction après vente des clients -Connaitre les segments de marché -Fidéliser les clients	-Quantité de produits vendus -Nombre de livraison effectué en retard -Taux de satisfaction des clients -Part de marché détenu	100% 0% 100% 80%	-Multiplier les points de vente Maintenir le tarif actuel -Développer le service de livraison des verres à domicile -Proposer la nouvelle gamme des lunettes solaires	Fin mois	Direction Marketing et commerciale
Processus interne	-Maitriser l'évolution des stocks - Améliorer l'image de l'entreprise	-Pourcentage d'objectif atteint -Quantité de stock disponible -Nombre de rupture de stocks -Taux de rendement	95% 15% 0% 100%	-Programme de gestion stock de produit en prévention des commandes -Améliorer le processus commercial et de recherche -Programme de réduction des taux de perte	Fin mois	Direction Opération Et achat
Apprentissage organisationnel	-Développer les compétences stratégiques -Aligner les objectifs personnels -Favoriser l'innovation	-Nombre d'heures de formation de personnel -Taux de satisfaction des salariés -Nombre de produits nouveaux mis sur le marché	3 100% 100%	-Mettre en place des méthodes d'amélioration de performance et des programmes qualifiés -Créer un climat propice grâce à des initiatives sociales	Fin mois	Ressource Humaine

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Périodiquement, la direction et les responsables d'équipes se réuniront afin d'analyser les résultats. Ils devront déterminer les facteurs explicatifs et trouver des solutions. Des feedbacks positifs et négatifs seront ensuite communiqués au personnel. L'approche participative, permettra de se concentrer et de mettre tout en œuvre pour remédier aux problèmes via des actions correctrices. Ces actions doivent être définies clairement et temporisées. Il faut également déterminer les personnes responsables des changements. Il faut également déterminer la date à laquelle il est opportun de faire le point toujours à l'aide de cet outil.

Ce tableau sera adapté en fonction de l'évolution interne et externe, mais également en fonction des résultats obtenus.

Derrière un problème peut s'en cacher un autre auquel on n'avait pas pensé. Lors de la présentation d'une ébauche de TBP à la direction, des idées ont déjà été formulées. Le TBP doit être un outil sur mesure. Il est évident que le projet présenté doit être adapté. Il doit déjà impliquer davantage de personnes dans sa conception. Seuls quelques entretiens ne peuvent aboutir à une solution miracle. Il a été conçu par un stagiaire externe. Cependant, l'intérêt et les propositions d'amélioration faites afin de mieux coller avec la réalité montrent que ce projet n'est pas sans issue.

Le tableau de bord réalisé ci-dessus tiens compte des préoccupations de la structure « LES YEUX D'ANGE ». La revue littérature effectuée dans la première partie, nous a permis de conduire cette mission.

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

Mais, il convient de préciser que le choix des indicateurs qui a été fait n'est pas exhaustif. D'autres indicateurs pourraient être intégrés pour renforcer la pertinence de l'outil conçu. Nous pensons cependant que ceux qui ont été choisis et définis peuvent faciliter la réalisation de pilotage de la structure des objectifs stratégiques LES YEUX D'ANGE

4.2.4 Les recommandations

La recommandation majeure à l'égard de la structure LES YEUX D'ANGE est la séparation des tâches concernant le contrôle de gestion des finances.

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

Le tableau de bord prospectif doit être adapté à l'évolution de l'entreprise et à l'environnement. Il doit être évolutif. Il permettra de visualiser si l'entreprise est dans ses coûts par rapport à un objectif ou à un budget afin d'intervenir rapidement en cas de dysfonctionnement.

Les reporting doivent être faits de façon exhaustive et approfondie, ils doivent être de plus en plus formalisés. Ils doivent être produits de façon régulière afin de mesurer la performance et de voir aussi les écarts par rapports aux objectifs et les corriger :

- Mettre en place une comptabilité générale pour un bon suivi des différentes opérations effectuées ;
- Optimiser l'utilisation de l'outil de gestion intégrée, présentant plusieurs avantages.

Par ailleurs, il faut noter que tous les acteurs concernés doivent être impliqués dans la définition et l'ajustement des indicateurs, en ce sens que cela permettra d'actualiser le tableau de bord qui doit être évolutif.

Conclusion partielle

Notre étude menée dans la structure LES YEUX D'ANGE nous a permis d'appréhender au mieux le tableau de bord prospectif. Cette mission n'a pas été facile. En effet, certains dirigeants appréhendaient la mise en place du tableau de bord comme étant un outil de contrôle de leur activité. Ceci a rendu difficile la quête d'informations.

Les tableaux de bord occupent une place significative au sein du contrôle de gestion puisqu'il représente un outil de degré de sophistication élevé dans le processus de pilotage. Néanmoins les tableaux de bord de gestion recouvrent des réalités différentes. Cela se vérifie à l'échelle de l'ensemble des entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Il ne viendrait à l'idée de quiconque que la traversée de l'océan atlantique par air ou par mer ne se fasse par un pilote sans instruments de mesure et de contrôle. Le commandant de bord ou le capitaine de bateau va prendre connaissance de son objectif, s'informer sur les vents, les marées, les récifs selon le cas, établir un scénario pour atteindre son but, scénario qui tiendra compte de son expérience, de son niveau de risque, vérifiera au fur et à mesure de son avancée où il en est, analysera ses dérives, reviendra sur sa trajectoire initiale ou remettra en cause cette trajectoire, s'il s'avère que des éléments ne lui permettent pas d'atteindre l'objectif.

De la même façon, le Tableau de Bord de Gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité.

Evidemment, l'information n'a pas besoin, pour être accessible et valable, d'être présentée sous forme de tableau de bord, comme une automobile n'a pas besoin de tableau de bord pour fonctionner. Mais imaginons les complications pour le conducteur qui, chaque fois qu'il voudrait vérifier la température du moteur ou le niveau d'huile, devrait arrêter son véhicule, ouvrir le capot, etc. jusqu'à ce qu'il décide de s'en remettre au hasard. Malheureusement, cette dernière analogie s'applique encore trop souvent à nos entreprises et l'entreprise les yeux d'ange n'échappe pas à cette réalité.

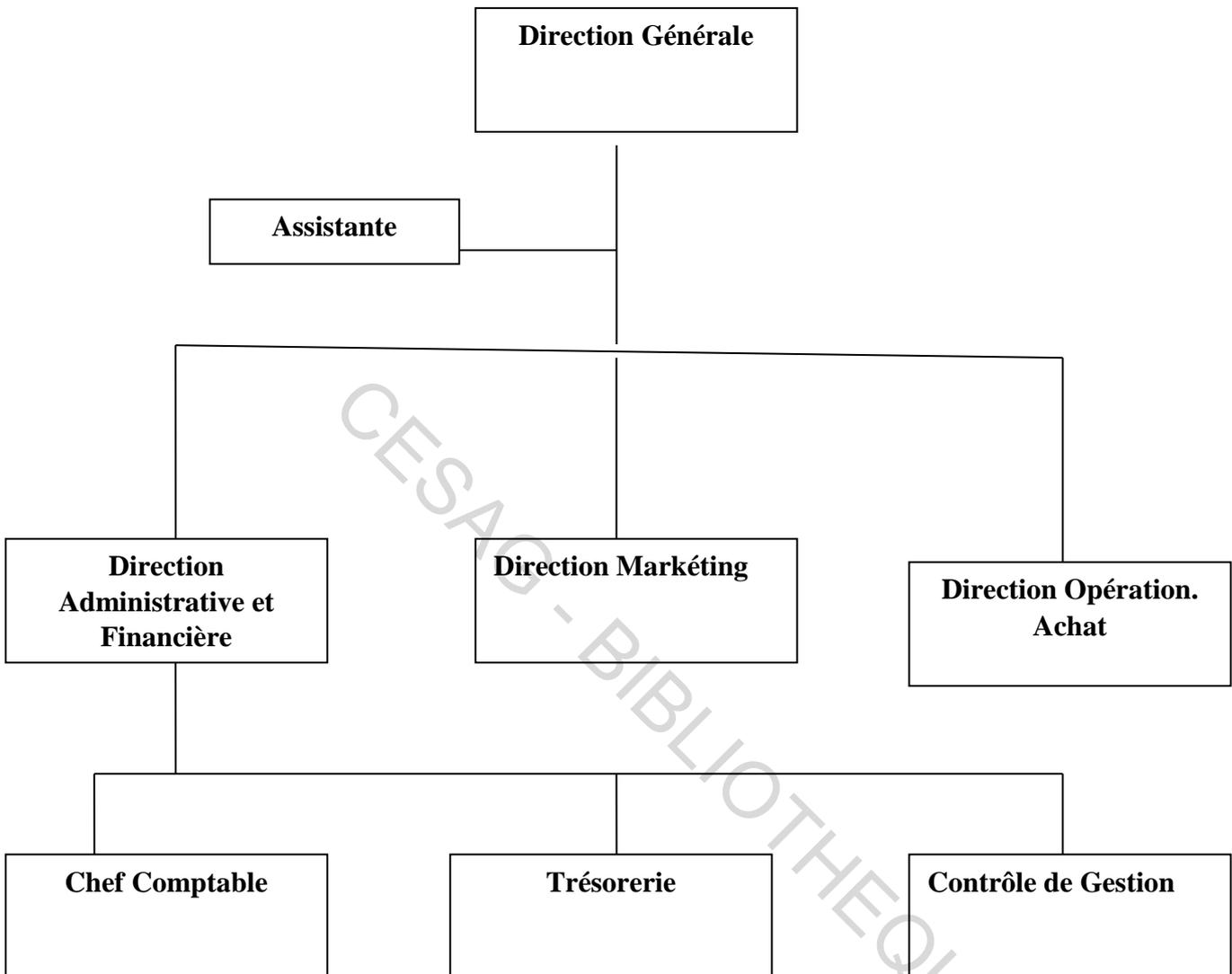
Les tableaux de bord des entreprises sont destinés avant tout aux dirigeants et parfois aux responsables fonctionnels. Ils contiennent des indicateurs se rapportant à la performance financière et dans une moindre mesure aux variables clés de gestion.

Au terme de notre étude, un tableau de bord de gestion a été proposé malgré quelques difficultés notamment au niveau de l'harmonisation du système d'information et de sa pertinence. Ceci permettra à la société de se doter d'un outil performant de pilotage et de prise de décisions nécessaires à la pérennité de la société surtout que le secteur optique fait de plus en plus face à une concurrence rude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

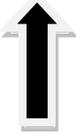
ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la structure les « YEUX D'ANGE »



Annexe2 : Quelques présentations du tableau de bord

Tableau 1 : Exemple de présentation de tableau de bord

Libellé des indicateurs	Réalisation de la période	Valeurs Ciblés	Cumul de réalisation	Ecarts	Tendances	Commentaires et observation
Rubrique 1						
Indicateurs 1					
Indicateur 2					
Rubrique 2						
Indicateur 1					
Indicateur 2					
Rubrique n						
Indicateur n					
Indicateur n+1					
Situation Générale		

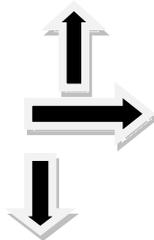
Source : Alazard C. (2001 :593)

Légende :

Activité en hausse :

Activité Stable :

Activité à la baisse :



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- Ahn H. (2001) « Applying the balanced Scorecard Concept : An Experience Report »
- 2- Alain F.(2008), les nouveaux tableaux de bord des managers,3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris.
- 3- Alazard. C et Separi S. (2001), Contrôle de gestion : Manuel et application, Paris, Dunod p.710
- 4- Barabel M. et Al (2003), Une communication financière en voie de transformation ;
- 5- Bouquin H, (1992 :923) Le contrôle de gestion
- 6- Bourguignon. A (1995) « Peut-on définir le performance ? »
- 7- Dayan. A (1999) Manuel de gestion, volume 1, Paris, Groupe Expansion
- 8- Fernandez A. *L'essentiel du tableau de bord*. Éditions d'Organisation, 2005, 178 p.
- 9- Fernandez Alain. *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*. Éditions d'Organisation, 2000, 340 p.
- 10- Font-Reaulx A. de *Tableaux de bord pour manager*. Éditions Groupe Revue Fiduciaire, 1999, 264 p.
- 11- Garmilis A, Vignon V, (1992), Le contrôle de gestion en action, Paris, Edition LIAISONS p.257
- 12- Gervais M. Le contrôle de gestion, Paris, Economica p 710
- 13- Giraud F, Sauplic O, (2002), contrôle de gestion et pilotage de la performance, Paris Guliano édition p 257
- 14- Iribarne P., (2009), le tableau de bord de la performance, 3^{ème} édition Dunod, Paris
- 15- Kaplan Robert S., Norton David. P. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation, 2001, 423 p.
- 16- Kaplan R. Norton D. *Le tableau de bord prospectif*. Éditions d'Organisation, 2003, 311 p.
- 17- Kaplan R. Norton D. *The Balanced Scorecard – Measures that drive*
- 18- Leroy M. (2007) Tableau de bord au service de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris
- 19- Lorino P. (1997), Méthodes et pratique de la performance, Edition d'organisation Paris
- 20- Mendoza C. et Al, Tableau de bord et Balanced scorecard, Paris, Groupe revue Fiduciaire et comptable, Paris
- 21- *Performances* . Harvard Business Review January- February, 1992, p. 71-79.

- 22- Pierre V., (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presse de l'université du Québec(Canada)
- 23- Pierre V., Michel Pérusse (2002) Les tableaux de bord : des outils de gestion indispensables. Edition Montréal
- 24- Revue française de comptabilité Molho D, « Qu'est ce qu'un tableau de bord »
- 25- Kaplan S.et Norton D. , *The balanced scorecard, Measures that drive performance*,
- 26- . Kaplan S et Norton D., le tableau de bord prospectif, (1998 : 20-21)
- 27- Kaplan S. et Norton D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer*
- 28- Kaplan S. et Norton D *Le tableau de bord prospectif (Pilotage : les quatre axes du succès)*, éditions d'Organisation, 1998
- 29- Rouach M. et Naulleau G. (1998), le contrôle de gestion bancaire et financier, Paris Edition, p436
- 30- Selmer .C, (2003), concevoir le tableau de bord de gestion : Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Paris, Edition Dunod
- 31- *une organisation orientée stratégie*, éditions d'Organisation, 2001
- 32- Zirignon C, (2004), la conception d'un TBP pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance

Articles et webographie

- 1- *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation. 2001, [ISBN 2-7081-2590-7](#)
- 2- *Le tableau de bord prospectif*, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Editions d'Organisation, 2003, [ISBN 2-7081-2932-5](#)
- 3- *Les tableaux de bord de la performance*, Patrick Iribarne, 2003, Dunod, [ISBN 2 10 006730 3](#)
- 4- *Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, Paul R. Niven, 2006, [ISBN 0-471-78049-9](#)
- 5- Font-Reaulx Alexis de *Tableaux de bord pour manager*. Éditions Groupe Revue Fiduciaire, 1999, 264 p.
- 6- Font-Reaulx Alexis de *Tableaux de bord pour manager*. Éditions Groupe Revue Fiduciaire, 1999, 264 p.
- 7- www.zleadership.com «la vision stratégique »
- 8- www.wikipedia.com

9- www.tableau-de-bord.org

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figures	iv
Liste des annexes.....	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 1: BALANCED SCORECARD (BSC) OU TABLEAU DE BORD DE GESTION.....	8
1.1 Notion sur le tableau de bord.....	8
1.1.1 Historique du tableau de bord et fonction du tableau de bord	8
1.1.1.1 Historique du tableau de bord	8
1.1.1.2 Fonction du tableau de bord.....	9
1.1.2 Typologie du tableau de bord	11
1.1.2.1 Le tableau de bord des opérationnels.....	11
1.1.2.2 Le tableau de bord des centres de responsabilité	11
1.1.2.3 Le tableau de bord de la Direction Générale.....	12
1.1.3 Tableau de Bord Prospectif et ses déterminants	12
1.1.3.1 Définitions du tableau de bord prospectif	12
1.1.3.2 Structure du tableau de bord prospectif.....	13
1.1.3.3 Les quatre (4) axes du tableau prospectif.....	14
1.1.4 Rôle du Tableau de bord prospectif	18
1.1.4.1 Avantages du tableau de bord prospectif	18
1.1.4.2 Limites du tableau de bord prospectif	19
1.2 Démarche de construction d'un tableau de bord prospectif	20
1.2.1 Notion d'indicateurs.....	20
1.2.2 Définition du terme « indicateur »	20
1.2.3 Les Fonctions des indicateurs	21
1.2.4 Typologies d'indicateurs.....	21
1.2.5 La phase de mise en place du tableau de bord	22
1.2.5.1 La phase de la validation du prototype.....	22

1.2.5.2 Le choix du processus	23
1.2.5.4 Le chronogramme et les actions de la mise en place	25
1.2.6 Méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord prospectif.....	26
1.2.6.1 Méthodologie du BSC selon Ahn H.....	26
1.2.6.2 La démarche OVAR.....	27
1.2.6.3 La démarche selon Robert S. KAPLAN et David P. NORTHON	28
1.2.7 Les étapes retenues pour la conception du tableau de bord prospectif.....	29
1.2.7.1 Identification de l'environnement	30
1.2.7.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs	30
1.2.7.2.1 Mission et objectifs	30
1.2.7.2.2 Le processus	30
1.2.7.3 Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis.....	31
1.2.7.4 Démarche de détermination d'indicateurs pertinents (choix d'indicateurs)	31
1.2.7.5 Fixation des cibles pour chacun des indicateurs	32
1.2.7.6 Déduction des leviers d'actions essentielles	33
1.2.7.7 Elaboration d'une carte stratégique consensuelle	33
CHAPITRE 2: METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE LES YEUX D'ANGE.....	34
2.1 Méthodologie de l'étude.....	34
2.1.1 Modèle théorique d'analyse	34
2.1.2 Les méthodes de collectes de données	36
2.1.2.1 L'analyse documentaire	36
2.1.2.2 Les entretiens.....	36
2.1.2.3 Les questionnaires	36
2.1.3 Démarche d'analyse de données	37
2.2 Présentation de l'entreprise Les yeux d'ange	38
2.2.1.1 Historique	38
2.2.1.2 Présentation de la structure organisationnelle.....	39
2.2.2 Déroulement de l'activité d'optique et de vente	40
2.2.3 Mission.....	41
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	43
CHAPITRE 3: MISE EN OEUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD.....	44
3.1 Le lancement d'un tableau de bord prospectif.....	44
3.1.1 Démarrage de l'opération	44

3.1.1.1	Présentation des buts de l'opération	44
3.1.1.2	Participation des responsables aux analyses	45
3.1.2	Test du projet	45
3.1.2.1	Publication d'une première esquisse.....	45
3.1.2.2	Résultats du premier essai	45
3.1.3	Formalisation des procédures	46
3.1.3.1	Procédures d'établissement.....	46
3.1.3.2	Procédures de révision	46
3.2	Utilisation du tableau de bord prospectif.....	47
3.2.1	Règles d'utilisation	47
3.2.1.1	Utilisation pour action.....	47
3.2.1.2	Préparation du dialogue.....	47
3.2.2	Mise à jour des tableaux de bord	48
CHAPITRE 4 : APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE « LES YEUX D'ANGE»		50
4.1	La Stratégie de « YEUX D'ANGE ».....	51
4.1.1	Formalisation de la stratégie de « YEUX D'ANGE ».....	51
4.1.2	Les relations de cause à effet	52
4.1.3	Déploiement de la stratégie en objectifs stratégiques	54
4.1.4	Calendrier de mise en place du tableau de bord de gestion	56
4.2	Tableau de bord prospectif adapté à la structure « Les yeux d'ange ».....	58
4.2.1	Objectifs stratégiques et facteurs clé de succès	58
4.2.2	Choix des indicateurs clés.....	59
4.2.3	Tableau de bord prospectif de la structure « Les yeux d'ange »	61
4.2.4	Les recommandations	64
CONCLUSION GENERALE		66
ANNEXES		68
BIBLIOGRAPHIE		71
TABLE DES MATIERES		75

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE