



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

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

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

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**Conception d'un tableau de bord prospectif  
pour le Directeur Général de CDE**

**Présenté par :**

FAYE Ephigénie Daba

**Dirigé par :**

Mr Souleymane  
BOUSSO  
Professeur associé  
Au CESAG

## DEDICACES

### A mon papa feu Joseph Faye

Je dédie également ce travail

- ✚ A ma Grand-Mère chérie feu Berthe Badji ;
- ✚ A ma maman chérie Thérèse Sané tu es mon amour, mon rayon de soleil, ma raison de me battre, tu me soutiens jours et nuits ;
- ✚ A mes sœurs chéries: Betty et Amélie ;
- ✚ A mes frères Biran et Baby ;
- ✚ A mes tantes chéries : tata Mado, tata marie, Tata Néné, Gnagna ;
- ✚ A mes amis.

A toutes les personnes que je connais.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier :

- Le Directeur Général de CDE, pour avoir bien voulu, m'accueillir dans sa structure ;
- Tout le personnel de CDE pour la coopération ;
- Monsieur Moussa YAZI, pour son enseignement de qualité et les sacrifices consentis pour le bon déroulement de son enseignement ;
- Monsieur Souleymane BOUSSO ;
- Tout le corps professoral ;
- Tous les stagiaires de la 20<sup>ème</sup> promotion du DESS Audit et Contrôle de gestion du CESAG
- Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de mes objectifs annuels.

## Sigles et Abréviations

AFD: Agence Française de Développement

AID: Agence Internationale de Développement

BAD: Banque Africaine de Développement

BADEA: Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique

BCEAO: Banque centrale des états de l'Afrique de l'ouest

BFR : Besoin en Fond de Roulement

BICIS: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal

BID: Banque Interaméricaine de Développement

BIRD: Banque Internationale Pour La Reconstruction et Le Développement

BOAD: Banque Ouest Africaine de Développement

BSC: Balanced Scorecard

BTP : Batiments et Travaux Publics

CA : Chiffre d'affaire

CDE : Consortium d'Entreprise

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

EBITDA: Earnings before interest, tax, depreciation and amortization

ETPB : Etablissement des travaux publics et batiments

EVA : Valeur Ajoutée Economique

FAD: Fond africain de Développement

FfOm : Forces faiblesses Opportunités menaces

IDA: Association Internationale de Développement

KFW: Banque Africaine de Développement

KPI: Key Performance Indicators

PCCI: Premium contact center international

ROI: Return on Investissement

SDE: Sénégalaise des eaux

SENELEC: Société nationale d'électricité

SICAP: Société immobilière du Cap Vert

SNHLM: Société nationale des habitats à loyer modéré

SOCOCIM : Société de commercialisation du ciment

SONATEL: Société national des télécommunications

SONES: Société nationale des eaux du Sénégal

TBCI : Tableau de bord du capital intellectuel

TBP : Tableau de bord prospectif

TDB : Tableau de bord

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UE: Union Européenne

## LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure 1: les indicateurs clés de l'axe « clients » .....  | 16 |
| Figure 2 : cartographie des processus de l'entreprise..... | 57 |
| Figure 3 : Carte stratégique de CDE .....                  | 65 |

## LISTE DE TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1: les quatre axes du tableau de bord prospectif.....                  | 13 |
| Tableau 2 : gamme d'indicateurs financiers.....                                | 15 |
| Tableau 3 : différentes étapes de conception selon Fernandez.....              | 23 |
| Tableau 4 : modèle d'analyse.....  | 35 |
| Tableau 5 : Echantillon de l'entretien .....                                   | 37 |
| Tableau 6 : matrice swot de CDE.....   | 62 |
| Tableau 7 : synthèse des objectifs stratégiques et facteurs clé de succès..... | 67 |
| Tableau 8 : synthèse des indicateurs choisis .....                             | 69 |
| Tableau 9 : le tableau de bord prospectif du Directeur Général de CDE .....    | 71 |

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| REMERCIEMENTS .....  | ii |
| LISTE DES FIGURES.....   | v  |
| LISTE DE TABLEAUX .....  | v  |
| INTRODUCTION GENERALE.....   | 1  |
| PREMIERE PARTIE : .....  | 6  |
| CADRE THEORIQUE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET METHODOLOGIE ..                     | 6  |
| CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET LE PILOTAGE DE LA<br>PERFORMANCE ..... | 8  |
| 1.1 Définition du tableau de bord.....   | 8  |
| 1.2 Les objectifs du tableau de bord.....  | 9  |
| 1.3 Les fonctions du tableau de bord.....  | 10 |
| 1.4 Les limites du TBC .....   | 10 |
| 1.5 Le tableau de bord prospectif.....   | 11 |
| 1.4.1 Pourquoi le TBP .....  | 11 |
| 1.4.2 Définition du TBP .....  | 12 |
| 1.4.3 Cinq principes majeurs de gestion.....   | 13 |
| 1.4.4 Le contenu du TBP.....   | 13 |
| 1.4.4.1 L'axe « financier » .....  | 14 |
| 1.4.4.2 L'axe « client ».....  | 15 |
| 1.4.4.3 L'axe « processus internes ».....  | 17 |
| 1.4.4.4 L'axe « apprentissage organisationnel » .....                                | 18 |
| 1.4.5 Avantages et inconvénients du TBP.....   | 18 |
| 1.5.1. Définition de la notion de performance.....                                   | 19 |
| 1.5.2 La perception de la performance dans une entreprise BTP .....                  | 20 |
| CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF.....                           | 21 |
| 2.1 Démarches retenues.....  | 21 |
| 2.1.1 La démarche de Kaplan et de Norton.....  | 21 |
| 2.1.2 La démarche JANUS.....   | 22 |
| 2.1.3 La démarche GIMSI.....   | 22 |
| 2.1.4 démarche OVAR .....  | 23 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.5 La démarche de Voyer .....  | 24 |
| 2.2 Démarche de synthèse .....  | 27 |
| 2.2.1 L'identification de l'environnement de l'entreprise .....                     | 27 |
| 2.2.1.1 L'entreprise et son marché .....  | 28 |
| 2.2.1.2 Le système d'information.....   | 28 |
| 2.2.2 Clarification de la mission et définition des objectifs de l'entreprise ..... | 29 |
| 2.2.3 Analyse des besoins des utilisateurs.....                                     | 29 |
| 2.2.4 Identifier les facteurs clé de succès/objectifs stratégiques .....            | 29 |
| 2.2.5 Elaboration de la carte stratégique .....                                     | 30 |
| 2.2.6 Choix des indicateurs .....   | 31 |
| 2.2.6.1 Définition.....   | 31 |
| 2.2.6.2 Critère de choix .....  | 31 |
| 2.2.6.3 Méthode de sélection des indicateurs .....                                  | 32 |
| 2.2.7 Déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord .....              | 32 |
| 2.2.8 La collecte de l'information .....  | 33 |
| 2.2.9 Mise en œuvre du tableau de bord.....   | 33 |
| CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....   | 34 |
| 3.1 Modèle d'analyse des données .....  | 34 |
| 3.2 Outils de collecte des données .....  | 36 |
| 3.3 Les phases de la conception .....   | 38 |
| Conclusion de la première partie.....   | 40 |
| DEUXIEME PARTIE : .....   | 41 |
| CADRE PRATIQUE DE CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....                  | 41 |
| CHAPITRE 4: PRESENTATION DE CDE .....   | 43 |
| 4.1 Historique .....  | 43 |
| 4.2 Statut juridique .....  | 44 |
| 4.3 Mission .....   | 44 |
| 4.4 Les ressources humaines .....   | 45 |
| 4.5 Organisation et structure .....   | 45 |
| 4.6 Domaine d'activité .....  | 50 |
| 4.7 Partenariat.....  | 51 |



|  |     |
|--|-----|
| 4.8 Stratégie de l'entreprise.....   | 51  |
| CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE..                             | 53  |
| 5.1 Système d'information de gestion de l'entreprise.....                                      | 53  |
| 5.1.1 Comptabilité générale.....   | 54  |
| 5.1.2 Comptabilité analytique .....  | 54  |
| 5.1.3 Comptabilité matière .....   | 54  |
| 5.1.4 Gestion budgétaire.....  | 55  |
| 5.1.5 Les ressources humaines .....  | 55  |
| 5.2 La cartographie des processus de l'entreprise.....   | 56  |
| CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR GENERAL                                | 59  |
| 6.1 Le cadre d'analyse.....  | 59  |
| 6.1.1 Analyse de l'environnement de l'entreprise.....  | 59  |
| 6.1.2 Analyse de l'offre et de la demande.....   | 61  |
| 6.2 Clarification de la mission et définition des objectifs stratégiques de l'entreprise ..... | 63  |
| 6.3 Analyse des besoins des utilisateurs.....  | 63  |
| 6.4 carte stratégique.....   | 64  |
| 6.5 Identifier les FCS/objectifs stratégiques .....  | 66  |
| 6.6 Choix des indicateurs .....  | 68  |
| 6.7 Mise en œuvre du tableau de bord .....   | 70  |
| 6.8 Recommandations .....  | 74  |
| Conclusion seconde partie.....   | 76  |
| Conclusion générale .....  | 77  |
| Annexes .....  | 78  |
| Bibliographie.....   | 103 |

## INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'environnement économique actuel connaît une forte évolution. Les entreprises y évoluant sont confrontées à une concurrence, qui exige de celles-ci une forte maîtrise de leurs activités et le développement de nouveaux outils de mesure de performance.

Fort de cela, les chefs d'entreprises se trouvent dans l'obligation d'adapter leurs méthodes et outils de travail. Dans un souci d'atteinte des objectifs fixés, le besoin de conception d'outils de mesure se fait ressentir, afin d'orienter le champ des actions correctives à entreprendre.

<sup>1</sup>Le marché du BTP est en pleine expansion grâce aux nombreux investissements effectués dans l'immobilier et également aux programmes financés par les institutions internationales pour construire ou réhabiliter les infrastructures routières et de transport. Les perspectives sont très bonnes pour les années à venir. L'offre locale est assez complète mais très hétérogène dans sa qualité. Le marché du BTP au Sénégal est partagé entre les opérateurs formels et informels. Le secteur informel regroupe les entreprises qui ne sont pas enregistrées et exercent leurs activités en dehors de la sphère légale et fiscale. Elles ne peuvent donc pas répondre aux appels d'offres sur des marchés publics, ou travailler avec les donneurs d'ordre importants de la place. Ainsi, grâce aux nombreux marchés publics, notamment ceux bénéficiant de l'aide internationale, les entreprises ont de plus en plus tendance à opter pour le secteur formel. On distingue tout d'abord les grosses entreprises telles que EIFFAGE Sénégal (groupe français EIFFAGE), SOSETER, Jean Lefèvre Sénégal (JLS), la Compagnie Sahélienne d'Entreprises (CSE) et le Consortium D'Entreprises (CDE), dont les effectifs se situent entre 120 et plus de 500 employés permanents. Ces entreprises reconnues se voient réserver les chantiers les plus importants.

Face à la croissance du secteur de BTP, l'accès au marché est en principe ouvert, mais il est clair que tout nouvel arrivant devra concurrencer des entreprises déjà implantées. Il devra aussi affronter un contexte complexe avec un manque de rigueur dans l'application des règles, des normes et des contrôles. Les autorités compétentes recherchent des solutions à une situation préoccupante pour la sécurité des personnes. Les professionnels du secteur proposent la mise en place de normes et de contrôles obligatoires plus stricts. Face à l'ouverture du marché, les entreprises déjà implantées sont confrontées à une concurrence

---

<sup>1</sup> Le secteur du BTP au Sénégal – 12 septembre 2007 © MINEFI - DGTPE

accrue, elles doivent prendre en compte leur mode de gestion par la mise en place d'outils d'amélioration de la performance et de système de management de la qualité, efficace et efficient.

Les dirigeants de la CDE ne disposent pas d'une batterie complète d'instruments qui leur donnent les indications sur l'environnement et la performance de l'entreprise. Or, diriger une entreprise dans un environnement concurrentiel complexe est au moins aussi compliqué que de piloter un avion. Nous avons relevé des problèmes relatifs aux outils de contrôle à savoir :

- le nombre excessif d'indicateurs : la société dispose d'une panoplie d'indicateurs, il est impossible pour le manager d'utiliser tous ces indicateurs ;
- ces indicateurs sont focalisés sur la production et les aspects financiers ;
- ces outils fournissent peu d'informations sur l'environnement de l'entreprise.

L'insuffisance des outils de contrôle classiques : les outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire ne sont pas des outils complets pour une bonne mesure de la performance au niveau de CDE.

Ces problèmes relevés ont fait émerger un besoin d'outils de contrôle de gestion plus pertinents pour l'entreprise. Les dirigeants de CDE ont besoin d'outils pertinents, de pilotage et de contrôle des performances qui leur permettraient de décider des actions correctrices pour atteindre leurs objectifs, améliorer leurs résultats.

Ces problèmes sont liés à :

- ✓ l'ignorance sur les nouveaux outils de mesure de la performance ;
- ✓ l'organisation générale ;
- ✓ style de management ;
- ✓ la centralisation de l'outil de décision ;
- ✓ des outils focalisés sur les indicateurs financiers ;
- ✓ l'absence d'une planification stratégique formalisée.

A partir d'un plan stratégique déjà défini, mettre en place des outils de mesure de la performance tels que le reporting financier et budgétaire, le tableau de bord de gestion, le tableau de bord prospectif, la comptabilité par activité, le tableau de bord du capital intelligent (TBCI). Selon Payaud (2007 : 135), les documents comptables, le suivi budgétaire, le

reporting ont la réputation d'être réalisés après les actions et n'intègrent pas la mise en place de la stratégie, mais constatent ses effets ou les écarts sur les attentes. Alors que le tableau de bord prospectif tente de lier les instruments traditionnels du contrôle de gestion avec d'autres indicateurs qui puissent refléter la réalisation des objectifs stratégiques.

De tous ces outils cités ci-dessus, le tableau de bord prospectif semble être le plus approprié pour un pilotage de la performance. En effet sa mise en œuvre permettra une réactivité des managers au vu des nouveaux indicateurs de mesure.

Au regard de ce choix, la question principale auquel nous tenterons de répondre dans ce mémoire est la suivante : quel contenu donner au TBP du Directeur Général de la CDE pour un meilleur pilotage des activités ?

La réponse à cette question nous amène à poser d'autres questions spécifiques :

- quels sont les préalables à la conception d'un TBP ?
- quels indicateurs retenir pour le constituer ?
- quels sont les démarches de conception du TBP ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous avons retenu le thème suivant : la conception d'un tableau de bord prospectif pour le directeur général de CDE

L'objectif général de l'étude est de concevoir pour le Directeur Général de la CDE un tableau de bord prospectif.

L'étude a pour objectifs spécifiques de :

- ✓ analyser le système d'information et la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Identifier les besoins et attentes des dirigeants ;
- ✓ Déterminer les facteurs clés de succès, les indicateurs et les cibles correspondantes ;
- ✓ Formaliser le tableau de bord prospectif.

Le mémoire présente des intérêts particulières :

- ✓ Pour l'entreprise

De nombreuses entreprises n'ont pas d'outils de pilotage alors que la prise de décision en environnement perturbé s'avère cruciale voire vitale. Le tableau de bord est un outil qui peut

assurer aux dirigeants de l'organisation un meilleur pilotage de la performance de leur entreprise.

✓ Pour le CESAG

Les résultats de cette étude seront intéressants pour le CESAG dans la mesure où celui-ci prône l'excellence et la recherche. Ces travaux peuvent servir de modèles pour les recherches futures et peuvent être améliorés ou critiqués.

✓ Pour l'auteur

Enfin pour nous, l'étude nous permet de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation au CESAG et aussi de comprendre les réalités du terrain. En définitive, elle nous permet de nous préparer pour le métier de contrôleur de gestion.

Pour la mise en œuvre de cette étude nous avons adoptée une démarche articulée comme suit :

- ✓ Une recherche documentaire au niveau de la bibliothèque du CESAG de la bibliothèque centrale de l'UCAD, de l'internet et de nos notes de cours ;
- ✓ L'élaboration d'un guide d'entretien pour la collecte de l'information ;
- ✓ Des entretiens avec les opérationnels de l'entreprise ;
- ✓ Une analyse des données collectées.

Outre l'introduction générale et la conclusion notre étude se présente en deux parties composées de six (6) chapitres :

- ✓ La première partie traitera de la revue de la littérature et de la méthodologie
- ✓ La seconde partie fait état du cadre de l'étude et de la conception du tableau de bord prospectif.

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DU TABLEAU DE**  
**BORD PROSPECTIF ET METHODOLOGIE**

Les entreprises sont confrontées de plus en plus à de multiples contraintes, imposées par l'environnement économique, qu'elles s'efforcent de maîtriser. Cette situation est liée au caractère changeant du marché. Conduire une entreprise vers les objectifs fixés, consiste à adopter une gestion efficace basée sur l'utilisation de nouveaux outils adaptés au management moderne

Cette première partie sera articulée autour de trois chapitres. Le chapitre 1 portera sur le tableau de bord prospectif et du pilotage de la performance, ensuite le chapitre 2 portera sur la conception du tableau de bord prospectif qui comprendra la présentation des différentes démarches de conception possibles et enfin le chapitre 3 portera sur la méthodologie de recherche.



## CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Le tableau de bord n'a pas forcément le même contenu dans toutes les organisations. Il est d'ailleurs souvent personnalisé et adapté au besoin de chaque entreprise. Néanmoins, quelque soit leur diversité, les éléments standards du tableau de bord sont stables.

Dans ce chapitre nous aurons d'abord à définir le tableau de bord, à présenter ses objectifs, ses missions, et ses limites pour enfin introduire le tableau de bord prospectif.

### 1.1 Définition du tableau de bord

Selon Saulou (1982 : 40), le tableau de bord du responsable est « un outil d'agrégation synoptique des informations pertinentes du système permettant de savoir si le fonctionnement de celui-ci doit être considéré comme normal : c'est à dire ce titre, un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. C'est donc un outil d'aide à la décision .Le tableau de bord doit également être un outil d'aide à la précision permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir afin d'appréhender ce futur avec moins d'incertitudes ».

Plusieurs concepts découlent de cette définition, à savoir :

- ✓ le tableau de bord doit être élaboré pour le responsable dans un système et à un certain moment. L'outil est, essentiellement, fonction de la personnalité du décideur et de son style de direction ;
- ✓ le tableau de bord est un outil d'agrégation synoptique car, d'un coté, il synthétise une panoplie d'information en une grandeur globale afin de représenter la réalité complexe du système par un schéma simplifié et de l'autre coté, il doit contenir un nombre limité d'indicateurs offrant ainsi la possibilité à son utilisateur de le lire rapidement pour se prononcer sur l'état du système ;
- ✓ c'est un outil d'aide à la décision. En effet, la batterie d'indicateurs qu'il contient, permet d'avoir une vue d'ensemble du système et de déceler les perturbations pour prendre les décisions d'orientation de la gestion ;

- ✓ c'est également, un outil d'aide à la prévision. Il ne représente pas uniquement, le présent et le passé mais aussi l'avenir ;
- ✓ c'est un instrument de contrôle mais pas dans le sens de vérifier pour sanctionner, c'est dans le sens de surveiller pour apprendre.

D'autres auteurs ont aussi défini le tableau de bord :

selon Boix «& al. » (2004 : 98) dans leur définition du tableau de bord, nous montrent que les tâches du tableau de bord dépendent fortement de ces indicateurs. Selon eux, ceux-ci doivent être, présentés de manière synthétique. Cette représentation synthétique permettrait à l'utilisateur de manipuler plus facilement le tableau de bord ;

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

Ces deux dernières définitions, nous montrent l'importance qu'ont les indicateurs dans le tableau de bord. Ils sont l'objet du tableau de bord, car ce sont eux qui permettent son utilisation.

Comme nous pouvons le constater plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion de tableau de bord. Ces définitions ne sont pas les seules car il en existe encore d'autres. Cependant, comme synthèse à ces définitions nous pouvons retenir que le tableau de bord est un outil de gestion contenant des indicateurs structurés pertinents et utiles. Il permet à son utilisateur quoi qu'il soit, le pilotage de sa gestion en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

L'un des objectifs du tableau de bord est le pilotage de la performance. Il apparaît en effet, comme un outil majeur dans la gestion de la performance. Il serait donc intéressant pour nous de nous intéresser au rôle du tableau de bord dans le processus de gestion de la performance.

## **1.2 Les objectifs du tableau de bord**

Selon Giraud (2003: 91), un tableau de bord est un outil de gestion regroupant les indicateurs financiers et non financiers les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

La mise en œuvre d'un tableau de bord poursuit des objectifs précis. Selon Giraud « & al. » (2003) il s'agit de :

- fournir une information aux différents responsables d'une entreprise, et non seulement à la direction générale ;
- donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son entité, tout en garantissant une cohérence globale des informations ;
- constituer un outil de pilotage réactif, qui délivre une information rapidement et de façon ciblée.

### **1.3 Les fonctions du tableau de bord**

Selon Voyer (1999 :46), « le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre l'utilisation des ressources, le déroulement des activités et de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement ».

Partant de cela Voyer constate les fonctions suivantes :

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

### **1.4 Les limites du TBC**

Plusieurs insuffisances apparaissent dans l'outil tableau de bord mais elles sont relatives à son contenu. Iribarne (2003 :6), souligne que les tableaux de bord actuels des entreprises sont le plus souvent :

passés : les indicateurs sont surtout financiers et reflètent une performance passée de l'organisation. Ils ne permettent pas d'apprécier les évolutions en cours, ou de mesurer l'avancement d'une stratégie ;

partiels : les indicateurs ne recouvrent que partiellement les enjeux de l'organisation ;

isolés : les indicateurs sont peu communiqués dans l'organisation. Ils sont l'apanage, au mieux, d'un comité de direction restreint.

### **1.5 Le tableau de bord prospectif**

Les tableaux de bord prospectifs sont apparus en 1992, portés par Robert Kaplan et David Norton dans un article fondateur de la Harvard Business Review. Depuis cette date, de nombreuses organisations publiques et privées ont expérimenté le concept et l'ont enrichi.

#### **1.4.1 Pourquoi le TBP**

Kaplan & Norton (2005 : 33) partent de deux constats :

- l'environnement des organisations a évolué : il est caractérisé par une instabilité et une incertitude croissante, les systèmes de mesures traditionnels sont désormais insuffisants pour une réactivité rapide ;
- les dirigeants parviennent à formuler de bonnes stratégies mais ne parviennent pas à les mettre en œuvre de façon efficace : ils en tirent la conclusion que la mise en œuvre de la stratégie est plus importante que la stratégie elle-même.

De ces constats, ils élaborent et complètent un outil qui permet de :

- mesurer la performance des actifs corporels à travers un axe financier ;
- mesurer la performance des actifs incorporels à travers trois axes : le client, le processus interne et l'apprentissage ;
- mesurer la performance globale de l'organisation en créant une cohérence entre les quatre axes du tableau de bord ;

Ainsi, nous pouvons dire que le tableau de bord prospectif se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Selon Iribarne (2003 : 21), les TBP sont :

- liés à la stratégie : les mesures sont directement issues des facteurs clés de succès qui conditionnent la réussite de la stratégie ;
- équilibrés : les mesures sont liées par des relations de causes à effet, de manière à constituer un véritable système ;
- fondés sur les causalités : les mesures sont liées par des relations de cause à effet, de manière à constituer un véritable système.

Le TBP a pour principales finalités :

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

#### **1.4.2 Définition du TBP**

Dans la littérature française, il existe des définitions formulées par d'autres auteurs francophones qui traduisent les caractéristiques du TBP comme décrit par Kaplan et Norton dans leurs ouvrages parmi ces définitions deux ont particulièrement retenu notre attention, celles proposées par Bouin (2004 : 15) et Morana (2003 : 4).

Bouin (2004 :15), décrit le BSC comme un système de mesure performant (permettant de suivre le fonctionnement de l'entreprise au-delà des seuls résultats financiers) et équilibré (déclinant la stratégie de l'entreprise en quatre perspectives : finance, clients, processus interne, et apprentissage et croissance).

Selon Morana (2003 :4), « le tableau de bord a pour finalité une représentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation. La volonté sous jacente des concepteurs de ce tableau de bord 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 : les capacités des systèmes d'information, le potentiel des salariés, leur motivation et leurs responsabilités ou encore l'alignement des objectifs entre ceux de l'entreprise et ceux de ces acteurs internes ».

De ces trois définitions nous pouvons dire que le TBP est comme un système organisé, cohérent et logique qui permet à une entreprise d'améliorer sa performance à partir d'un ensemble d'indicateurs stratégiques qui sont les déterminants qui contribuent à l'atteinte des résultats financiers attendus.

### 1.4.3 Cinq principes majeurs de gestion

Dans un ouvrage récent, Kaplan et Norton (2001) énoncent cinq principes régissant l'utilisation du BSC en vue de créer une « organisation orientée stratégie » :

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

### 1.4.4 Le contenu du TBP

Le TBP décline la mission et la stratégie en objectifs et en mesures qui s'inscrivent sur quatre axes : l'axe financier, l'axe des performances vis à vis des clients, celui de l'apprentissage organisationnelle et celui des processus internes.

Ces quatre axes permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives.

Tableau 1: les quatre axes du tableau de bord prospectif

| Axes           | Financière                              | Clients                            | Processus internes  | Apprentissage organisationnel                     |
|----------------|---|------------------------------------|---|---|
| Préoccupations | que faut-il apporter aux actionnaires ? | que faut-il apporter aux clients ? | quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ? | comment piloter le changement et l'amélioration ? |

Source : nous mêmes à partir de Giraud & al. (2003 : 94)

#### **1.4.4.1 L'axe « financier »**

Selon Kaplan & Norton (2005 :38) le TBP s'appuie toujours sur les indicateurs financiers pour évaluer la performance des actions passées.

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le Retour sur Investissement, l'Excédent brut d'exploitation (EBE, EBITDA), ou encore la valeur ajoutée économique (EVA), permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

Il faut relier les objectifs financiers à la stratégie opérationnelle.

Chaque indicateur sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relation de cause à effet dont le but est d'améliorer la performance financière.

Norton et Kaplan proposent trois axes stratégiques financiers qui, croisés avec la situation de marché de l'entreprise fournissent une gamme d'indicateurs :

**Tableau 2 : gamme d'indicateurs financiers**

|                       |            | Axes stratégiques  |  |  |
|-----------------------|------------|--|--|--|
|                       |            | Croissance et diversification du chiffre d'affaires  | Réduction des coûts/amélioration de la productivité  | Utilisation de l'actif   |
| Phase du cycle de vie | Croissance | Taux de croissance du CA par segment<br>Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients  | CA par employé   | Investissements (% des ventes)<br>R & D (% des ventes)   |
|                       | Maintien   | Part des clients et marchés ciblés<br>Ventes croisées<br>Part des nouvelles applications dans le CA<br>Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits | Coût de revient par rapport à celui des concurrents<br>Taux de réductions des coûts<br>Frais indirects (en % des ventes) | Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie)<br>Retour sur l'investissement par catégories d'actifs<br>Taux d'utilisation de l'actif |
|                       | Récolte    | Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits<br>Pourcentage de clients non rentables  | Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)  | Point d'équilibre<br>Marge   |

Source : kaplan « & al » (1998 : 67)

#### 1.4.4.2 L'axe « client »

Cet axe adresse des changements organisationnels nécessaires dans l'entreprise pour améliorer la satisfaction client. Ce segment doit intégrer non seulement les mesures perçues par le client



telles que la qualité, le respect des délais, la performance, mais aussi les revenus et coûts générés par les nouveaux produits et services proposés aux clients (Mendoza, 2002 :157).

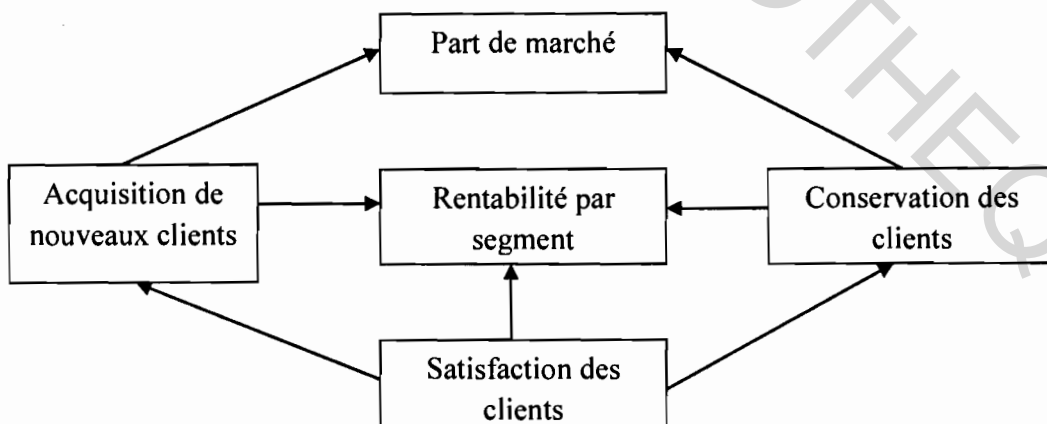
Selon Kaplan & Norton (2005 : 39), l'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client... Kaplan et Norton identifie cinq mesures génériques qui sont autant de domaines d'indicateurs :

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

Ces cinq domaines sont liés entre eux par des relations de cause à effet.

L'axe client du BSC permet de clarifier et de mesurer les objectifs des activités marketing, commerciales, logistiques et développement des produits et services.

**Figure 1: les indicateurs clés de l'axe « clients »**



**Source : Kaplan & Norton (1998 : 84)**

#### 1.4.4.3 L'axe « processus internes »

Ce segment concerne les processus qui permettent la création de produits et services livrés aux clients. Il met l'accent sur les activités et les processus clés nécessaires pour fournir dans des conditions optimales d'efficacité, de qualité et de productivité. Les objectifs positionnés sur ce segment peuvent être réalisés à court ou moyen terme, et incluent l'ajout de nouveaux processus identifiés comme nécessaires dans le processus de création de valeur initié par le segment « innovation ». Ce segment adresse les clients ainsi que l'écosystème de l'entreprise que sont les partenaires, les fournisseurs (Kaplan et Norton, 1997 :107).

Après avoir défini les objectifs financiers et les perspectives liées aux clients, l'entreprise doit maintenant définir les facteurs internes devant contribuer au succès de sa stratégie.

Aujourd'hui, toutes les entreprises s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles de production, d'accroître les rendements, de produire davantage, d'abaisser le coût de leurs processus internes.

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

La performance des processus internes se mesure à l'aide de critères transversaux, comme l'exécution des commandes, les achats, la planification de la production.

Selon Kaplan & Norton (2001 : 111), Il existe un modèle générique de chaîne de processus constituant un cadre général qui peut être adapté à chaque entreprise. Ce modèle comprend trois processus :

- l'innovation ;
- la production ;
- le service après-vente.

L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes, et en particulier l'innovation (pour créer la franchise), la production et le service après vente.

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

Le quatrième et dernier axe du tableau de bord prospectif est celui de l'apprentissage organisationnel. Les objectifs établis sur les axes financiers, clients, et processus internes identifient les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour améliorer sa performance.

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques (Kaplan et Norton, 2003 : 98).

Kaplan et Norton caractérisent cet axe comme celui des moyens permettant d'atteindre les objectifs de performance définis dans les trois axes précédents. Ces moyens se déclinent en trois composantes :

- le potentiel des salariés ;
- les capacités des systèmes d'information ;
- le climat, c'est-à-dire la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés.

#### **1.4.5 Avantages et inconvénients du TBP**

Selon Raimbourg (2007 :158), l'approche tableau de bord prospectif présente des avantages et limites.

##### **a) les avantages**

Nous retiendrons principalement :

- des indicateurs synthétiques assurant une plus grande convergence des actions et de la stratégie ;
- le TBP met l'accent d'une manière plus nette sur les indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction clients, la création de la valeur pour les actionnaires ou les incitations financières dans la gestion des ressources humaines ;

##### **b) les limites**

Nous retiendrons principalement la difficulté d'interprétation de certains indicateurs qualitatifs, ce qui nécessite que le responsable garde un esprit critique quant à la pertinence de ces indicateurs.

En conclusion, rappelons que le succès du tableau de bord prospectif comme du tableau de bord de gestion, ou de tout autre outil, dépend en grande partie :

- Des conditions de mise en place et d'utilisation ;
- Et des personnes qui ont la responsabilité de l'utiliser au mieux des intérêts de l'entreprise.

### **1.5 Le pilotage de la performance**

Le contrôle de gestion est défini depuis quelques années comme une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise, expression qui restitue toute sa richesse au terme contrôle et indique clairement la nature de l'objectif visé par cette fonction (Giraud, 1999 :19).

#### **1.5.1. Définition de la notion de performance**

La performance dans le langage usuel, désigne le succès ou l'exploit : c'est donc le résultat d'une action ou d'un fonctionnement. Néanmoins, la performance peut avoir, dans certains contextes un sens un peu différent.

La réussite étant liée au concept de valeur, la performance, en termes de gestion, équivaut ou signifie l'atteinte ou la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette définition implique l'existence d'une base, d'un référent : le but poursuivi. De cette définition nous mettons en lumière deux aspects de la performance. L'actionnaire et le client ont peu de raisons, en pratique, de poursuivre le même but, la performance est donc multidimensionnelle dès lors que les objectifs sont multiples (Bourguignon, 2007:16).

La performance est définie en gestion comme l'association de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie. La performance c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance elle est spécifique à un utilisateur et à une stratégie (Bourguignon, 2007 :17).

Le cadre actuel de la gestion est celui de la recherche d'une compétitivité permanente c'est-à-dire d'une position concurrentielle forte tant par les prix que par d'autres paramètres. La

performance est un concept lié à la compétitivité qui apparaît aujourd'hui dans les objectifs de la gestion d'une entreprise. Apprécier une performance est toutefois un exercice délicat la performance ne pourra être mise en œuvre que si elle est reliée à l'organisation elle-même.

Il va donc être essentiel de modéliser la performance en variables d'action, mais également de la déployer au sein de l'organisation jusqu'aux entités les plus fines de la structure, pour clarifier comment chacune d'elles peut contribuer à l'objectif global.

### **1.5.2 La perception de la performance dans une entreprise BTP**

La notion de performance pour une entreprise de BTP doit se traduire par :

- être une entreprise rentable et crédible face aux investisseurs ;
- satisfaire la clientèle et avoir une bonne image aux yeux des clients ;
- avoir une qualité de service acceptable.

Ce chapitre a été consacré à des notions générales sur le tableau de bord. Il nous a permis de définir d'abord du tableau de bord traditionnel, ensuite du nouvel outil de pilotage à savoir le tableau de bord prospectif et enfin de la performance. Le chapitre suivant nous permettra de développer l'aspect concernant le processus de conception et de mise en place du tableau de bord.

## CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Ce chapitre sera consacré aux différentes méthodes existantes afin d'adopter une démarche plus complète pour la conception du balanced scorecard.

Plusieurs auteurs ont fait des recherches sur les tableaux de bord, sur leur façon d'être conçu. Nous allons d'abord faire une présentation succincte de quelques méthodes de conception du tableau de bord pour ensuite faire la synthèse générale des méthodes qui sera la démarche de conception que nous allons adopter à la suite de notre mémoire.

### 2.1 Démarches retenues

Les démarches retenues pour la conception du TBP sont :

- ✓ la démarche BSC de Kaplan et de Norton ;
- ✓ la démarche GIMSI de Fernandez ;
- ✓ la démarche OVAR de Loning « & al » ;
- ✓ la démarche JANUS de Caroline Selmer ;
- ✓ la démarche de Voyer.

#### 2.1.1 La démarche de Kaplan et de Norton

Kaplan et Norton (1998 : 20), partent du constat suivant : piloter une entreprise à l'aide de seuls indicateurs financiers n'est plus possible dans l'environnement actuel des affaires pour défendre une vision multidimensionnelle de la performance. Les auteurs définissent quatre axes d'analyse de la performance: l'axe client, l'axe financier, l'axe apprentissage organisationnel et l'axe processus interne. Ces quatre axes sont interconnectés.

La démarche d'élaboration du BSC implique une réflexion sur la vision de la stratégie et sa déclinaison en quatre perspectives :

- définir l'architecture de mesure ;
- générer un consensus sur les objectifs stratégiques ;
- sélectionner et concevoir les mesures ;
- élaborer le plan de mise en œuvre.

### 2.1.2 La démarche JANUS

Selon Selmer, la mise en place d'un tableau de bord est un véritable investissement stratégique, les tableaux de bord amèneront à disposer d'outils de pilotage fondés sur :

- des indicateurs à la fois financiers et non financiers ;
- la traduction de la stratégie en objectifs et actions concrètes ;
- l'anticipation et la souplesse.

Selmer (2003 :40), a développé une méthode de conception du tableau de bord connu sous le nom de « JANUS ». La méthode Janus balise les étapes nécessaires à l'aboutissement d'une information de synthèse à valeur ajoutée. Elle structure la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes qui chacune se dédoublent pour n'en faire qu'une seul au bout du compte.

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie dont l'engagement est indispensable. Les cinq principales étapes de la démarche sont les suivantes:

- 1) jalonner toutes les étapes du projet ;
- 2) analyser les besoins des utilisateurs ;
- 3) normaliser les différentes mesures de la performance ;
- 4) unifier les modes de représentation ;
- 5) structurer la mise en œuvre du tableau de bord.

### 2.1.3 La démarche GIMSI

La démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme d'un phasage séquentiel. En proposant de suivre le chemin tracé par la méthode, l'auteur, veut inciter l'entreprise à réfléchir en termes de stratégie et objectifs avant de passer à l'implantation d'un système de mesure de performance. Pour Alain Fernandez (2005 :23), «il est important de donner un sens à la vision et de canaliser les actions».

De plus, les indicateurs doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Ce que le concepteur de la démarche veut éviter à tout prix, c'est la réduction du tableau de bord à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés.

L'objectif essentiel de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet de pilotage. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Les différentes phases et étapes sont les suivantes:

**Tableau 3 : différentes étapes de conception selon Fernandez**

| Phase           | N° | ETAPES                                    |
|-----------------|----|---|
| IDENTIFICATION  | 1  | environnement de l'entreprise             |
|                 | 2  | identification de l'entreprise            |
| CONCEPTION      | 3  | Définition                                |
|                 | 4  | construction du tableau de bord           |
|                 | 5  | choix des indicateurs                     |
|                 | 6  | la collecte d'information                 |
|                 | 7  | le système de tableau de bord             |
| MISE EN ŒUVRE   | 8  | choix du progiciel                        |
|                 | 9  | intégration et déploiement de la solution |
| SUIVI PERMANENT | 10 | l'audit du système                        |

Source: Fernandez (2005:125)

#### 2.1.4 démarche OVAR

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée développée par Loning « & al » (2003 :53), qui peut répondre à trois types de besoins à savoir :

- piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation : elle suscite de manière construite la discussion sur « où allons-nous ? » et « comment y allons-nous ? »



- s'appuyer sur une démarche formalisée pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

La démarche «OVAR» se situe parmi les démarches novatrices d'aide au management permettant une meilleure compréhension des relations de cause à effet et peut être couplée avec la démarche anglo-saxonne du tableau de bord.

Son originalité est de permettre de manière organisée la déclinaison des Objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun d'eux les variables d'Action physiques clés ayant un impact fort sur l'objectif pour en déduire les plans d'action primordiaux mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, ceux-ci formant des équipes travaillant selon le mode projet.

Pratiquement, la méthodologie s'appuie sur des « grilles » (matrices) OVAR remplies par chaque responsable dans la hiérarchie : ces « grilles » doivent ensuite être « intégrées » c'est à dire permettre une convergence des objectifs et des plans d'action des différents niveaux de responsables.

La démarche OVAR peut s'appliquer à l'organisation dans son ensemble mais aussi à une partie précise (une direction, un service...)

Les différentes étapes de la démarche OVAR sont:

- 1) clarification de la mission et de définition des objectifs ;
- 2) identification des variables d'action ;
- 3) choix des indicateurs ;
- 4) mise en place de normes et de clignotants.

Source : Loning « al. » (2003 :54)

### **2.1.5 La démarche de Voyer**

Voyer (1999 :151), a établi une démarche de conception du tableau de bord qui comprend 5 étapes :

- 1) l'organisation du projet tableau de bord ;
- 2) identification des préoccupations de gestion et des indicateurs ;

- 3) le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle ;
- 4) l'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord ;
- 5) la mise en œuvre du tableau de bord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : tableau de synthèse de différentes démarches de conception du TBP

|               | <b>Kaplan&amp;norton</b>  | <b>Selmer</b>  | <b>Fernandez</b>  | <b>Loning &amp; al</b>  | <b>Voyer</b>   |
|---------------|---|--|---|---|--|
| <b>Etapes</b> | 1) Définir l'architecture de mesure<br>2) générer un consensus sur les objectifs stratégiques<br>3) sélectionner et concevoir les mesures<br>4) élaborer le plan de mise en œuvre | 6) jalonner toutes les étapes du projet<br>7) analyser les besoins des utilisateurs<br>8) normaliser les différentes mesures de la performance<br>9) unifier les modes de représentation<br>10) structurer la mise en œuvre du tableau de bord | 1) environnement de l'entreprise<br>2) identification de l'entreprise<br>3) Définition<br>4) construction du tableau de bord<br>5) choix des indicateurs<br>6) la collecte d'information<br>7) le système de tableau de bord<br>8) choix du progiciel<br>9) intégration et déploiement de la solution<br>10) l'audit du système | 5) clarification de la mission et de définition des objectifs<br>6) identification des variables d'action<br>7) choix des indicateurs<br>8) mise en place de normes et de clignotants | 6) l'organisation du projet tableau de bord<br>7) identification des préoccupations de gestion et des indicateurs<br>8) le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle<br>9) l'informatisation et la réalisation du système de production de tableau de bord<br>10) la mise en œuvre du tableau de bord. |

Source : nous-mêmes à partir de Kaplan & Norton (1998 : 20), Selmer (2003 :40 ), Fernandez (2005:125 ), Loning « & al » (2003 :54 ), Voyer (1999 :151 ).

## 2.2 Démarche de synthèse

A travers toutes ces démarches nous avons pu faire une synthèse de 9 étapes :

- l'identification de l'environnement de l'entreprise ;
- clarification de la mission et définition des objectifs de l'entreprise ;
- analyse des besoins des utilisateurs ;
- identifier les facteurs clés de succès / objectifs stratégiques ;
- élaboration de la carte stratégique ;
- choix des indicateurs ;
- déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord ;
- collecte de l'information ;
- mise en œuvre du tableau de bord.

### 2.2.1 L'identification de l'environnement de l'entreprise

Pour mieux appréhender l'entreprise, il est important de bien identifier l'environnement de l'entreprise dans lequel elle évolue avec ses concurrents.

Selon Pasquier (2008 : 77), l'identification de l'environnement de l'entreprise correspond à l'évaluation des opportunités et des menaces au niveau de l'entreprise et pour chaque activité incluse dans l'analyse. Les opportunités et les menaces sont identifiées en comparant les développements environnementaux et les développements des marchés avec les forces et faiblesses.

C'est dans cet optique que Fernandez (2005 :126), préconise le diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin de positionner l'entreprise par rapport à sa stratégie ; à son système d'information et à ses concurrents.

### **2.2.1.1 L'entreprise et son marché**

Selon Fernandez (2005:198), le marché est l'environnement sur lequel les entreprises s'affrontent, donc il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en termes de marché. Il s'agit d'analyser l'entreprise en termes de :

- marché : quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement ses produits ses fournisseurs et partenaires ... ?
- ressources : quelle est sa capacité à intégrer des solutions de hautes technologies ?
- management : quel type de management pratique-t-elle et délègue-t-elle les pouvoirs ?
- culture : quels sont les impacts de la culture sur ses structures ?
- stratégie : comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son avenir ?

### **2.2.1.2 Le système d'information**

Selon Raimbourg (2007 :162), le système d'information est un ensemble de dispositifs techniques et organisationnels permettant de saisir, de conserver, de traiter et de transmettre des informations.

Lucas (2007 :85), analyse le système d'information comme « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et / ou au contrôle de l'organisation »

Selon Dumoulin in Alazard (2004 :85), un système d'information comme « un ensemble structuré de ressources qui permettent d'acquérir, traiter, stocker et diffuser les informations nécessaires pour prendre les décisions et agir ». Toute organisation gère quatre catégories de ressources :

- le personnel ;
- les biens matériels de l'entreprise ;
- les ressources financières ;
- l'information (procédures logiciels, données).

### **2.2.2 Clarification de la mission et définition des objectifs de l'entreprise**

Selon Mendoza & al (2002 :61), les missions des responsables ou acteurs de l'entreprise ne sont pas toujours clairement formalisées. Pour les clarifier et définir les objectifs, le responsable du projet échange avec les différents responsables afin de déterminer «qui fait quoi », les attributions de chacun et les moyens qu'ils ont à leur disposition pour agir. Pour y parvenir, ils proposent de leur poser les trois questions suivantes: «que fait le service?» « Pour qui l'individu travaille t-il ? » ; « Pourquoi il travaille ? ». Les réponses à ces questions pourraient orienter le responsable sur les missions et les objectifs.

Les différentes informations recueillies à l'issue de ces différents entretiens peuvent permettre d'établir l'organigramme de gestion de la structure qui va déterminer la cohérence des liens hiérarchiques entre les différentes unités de l'entreprise d'une part et de mettre en évidence les cumuls de responsabilités d'autre part.

### **2.2.3 Analyse des besoins des utilisateurs**

Selon Selmer (2003: 69), L'objectif de cette étape est de recenser les objectifs et les besoins en informations des utilisateurs et d'analyser la cohérence avec la stratégie. Le tableau de bord étant destiné aux utilisateurs, il est primordial de recueillir leurs besoins et attentes, et d'en tenir compte pour l'élaboration d'un outil adapté, utile et utilisable.

En vue d'une bonne analyse des besoins des utilisateurs, Selmer recommande de commencer par un séminaire de lancement avant de recenser les besoins des utilisateurs.

### **2.2.4 Identifier les facteurs clé de succès/objectifs stratégiques**

Selon Lendrevie & « al » (2009 :798), les facteurs clés de succès (FCS) sont « des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes. Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante ».

Après avoir formulé les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès doivent être mis en évidence par les managers. Les facteurs clés de succès permettront de se focaliser sur les objectifs à atteindre.

Selon Iribarne (2003 :57), les facteurs clés de succès représentent les quelques axes de changement majeurs indispensables pour atteindre la vision ou la mission et les objectifs stratégiques. Selon l'auteur l'identification des facteurs clés de succès se fait de façon collégiale avec les responsables de l'entreprise. Elle se déroule au cours d'un brainstorming, selon une démarche méthodique sur la base de preuves factuelles (forces et faiblesses).

Les facteurs clés de succès retenus doivent présenter les caractéristiques suivantes selon Iribarne (2003 :72) :

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

### **2.2.5 Elaboration de la carte stratégique**

Selon Jaulent & Quares (2004 :45), la carte stratégique est une représentation schématique du TBP qui décrit, la manière dont l'entreprise doit créer de la valeur entre les axes de résultats (financier et client) et les leviers (inducteurs de la performance) pour améliorer la performance de l'entreprise.

L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas, c'est-à-dire, dans l'approche BSC, de l'axe financier à l'axe apprentissage. La création de la valeur pour l'actionnaire est un résultat que toute entreprise cherche à accomplir

## **2.2.6 Choix des indicateurs**

La sélection des indicateurs est une étape clé du processus d'élaboration du BSC. Les indicateurs doivent posséder certaines caractéristiques et peuvent être classés selon plusieurs critères. Différentes méthodes de sélection ont également été proposées par les auteurs.

### **2.2.6.1 Définition**

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

Un indicateur est une mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu. L'information qu'il fournit est une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions.

L'identification d'un indicateur permet, lors de la conception d'un tableau de bord, de déterminer l'objet à mesurer et de préciser la collecte d'indices représentatifs à effectuer et lors de l'utilisation d'un tableau de bord de décider de la façon de représenter les valeurs significatives une fois la mesure effectuée.

### **2.2.6.2 Critère de choix**

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de succès, c'est aussi une information choisie associée à un phénomène soit une caractéristique destinée à observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs.

Selon Fernandez (2004 :276), les critères de choix d'un indicateur peuvent être les suivants :

- la fidélité ;
- la clarté et le lien avec l'action ;
- un nombre réduit ;
- non manipulable ;
- la prédictivité.



### **2.2.6.3 Méthode de sélection des indicateurs**

Selon Kaplan & Norton (1998 :307), « le choix de mesures adaptées pour un TBP a essentiellement pour but d'identifier celles qui expriment le mieux les intentions stratégiques ». Ils recommandent de procéder comme suit :

Identifier la ou les mesures qui traduisent le plus fidèlement l'intention de chaque objectif ;

Pour chaque mesure, proposer, identifier les sources d'information et les actions éventuellement nécessaires pour y avoir accès ; ce souci est partagé par Loning « &al. » (2003) qui recommandent aux concepteurs de s'assurer de la disponibilité des indicateurs retenus ; identifier pour chaque axe du TBP, les principaux liens entre les mesures de cet axe et des autres, et si possible, l'impact de chaque mesure sur les autres.

### **2.2.7 Déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord**

Selon Voyer (1999 :243), cette étape vise à définir précisément et à décrire correctement les indicateurs retenus et à préciser leurs paramètres, leur représentation et leur agencement sous une forme évocatrice. Le design comporte deux volets : la production des fiches-indicateurs et le design du tableau de bord par l'agencement des indicateurs en panoramas.

Selon Boix « & al » (2004 :118), la fiche indicateur doit comporter au moins les informations suivantes :

- le nom ou libellé de l'indicateur : ce qui permet de l'identifier ;
- son objectif opérationnel, sa référence : qui constitue la caractéristique qu'il mesure ; c'est-à-dire quel est le « bon niveau de l'indicateur » ;
- le responsable de l'élaboration : qui collecte les données pour le calculer, le contrôler, le diffuser ;
- les destinataires : ce sont ses utilisateurs ; les personnes à qui il est donné ;
- sa catégorie : indicateur de productivité, de cout, de qualité, de pilotage stratégique (veille concurrentielle, veille marketing) ;

L'objectif essentiel de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet de pilotage. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Les différentes phases et étapes sont les suivantes:

**Tableau 3 : différentes étapes de conception selon Fernandez**

| Phase           | N° | ETAPES                                    |
|-----------------|----|---|
| IDENTIFICATION  | 1  | environnement de l'entreprise             |
|                 | 2  | identification de l'entreprise            |
| CONCEPTION      | 3  | Définition                                |
|                 | 4  | construction du tableau de bord           |
|                 | 5  | choix des indicateurs                     |
|                 | 6  | la collecte d'information                 |
|                 | 7  | le système de tableau de bord             |
| MISE EN ŒUVRE   | 8  | choix du progiciel                        |
|                 | 9  | intégration et déploiement de la solution |
| SUIVI PERMANENT | 10 | l'audit du système                        |

Source: Fernandez (2005:125)

#### 2.1.4 démarche OVAR

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) est une démarche structurée développée par Loning « & al » (2003 :53), qui peut répondre à trois types de besoins à savoir :

- piloter la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation ; il s'agit d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables ;
- offrir une méthodologie favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation : elle suscite de manière construite la discussion sur « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? »

- sa formule de calcul ou valeur mesurée : précise sa méthode de calcul, ou de prélèvement ;
- son mode de représentation : une courbe, un histogramme, un chiffre, des tableaux, des graphiques ;
- sa périodicité : la fréquence de calcul, de mise à jour, de collecte des données ;
- sa tolérance par rapport à l'objectif : il s'agit du seuil à partir duquel l'indicateur est soit accepté soit rejeté.

### **2.2.8 La collecte de l'information**

Selon Fernandez (2000), Cette étape permet de répertorier toutes les sources qui permettent de collecter les informations devant servir à alimenter le TBP. Il s'agit : des systèmes informatiques (logiciels, progiciels, etc..) ou manuels de collecte, de saisie, des rapports périodiques d'activités, de traitement ; d'analyse et /ou de diffusion des informations, etc.

### **2.2.9 Mise en œuvre du tableau de bord**

On procède d'abord à l'expérimentation de l'utilisation de cet outil puis à la validation des indicateurs sur le terrain par les utilisateurs de l'unité pilote (Voyer ,1999 : 353).

L'élaboration de la démarche de conception du tableau de bord prospectif est complexe. En effet elle doit tenir compte des spécificités de cet outil de pilotage de l'environnement auquel évolue l'entreprise.

Nous pensons qu'à travers cette démarche et la réunion des conditions nécessaires l'outil aura un maximum de chance pour réussir sa conception.

## CHAPITRE 3: METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après la revue de littérature qui nous a permis de présenter le tableau de bord prospectif et la démarche de sa conception, nous allons définir dans cette section le modèle d'analyse qui servira de base à la réalisation de notre étude.

Le modèle d'analyse décrit la manière selon laquelle la démarche développée à la section précédente sera mise en œuvre. La définition de ce modèle d'analyse nous conduit à procéder à des choix méthodologiques. Ces choix porteront sur la méthode de recherche, les outils et les techniques de collecte des données et la méthode d'analyse des données collectées.

### 3.1 Modèle d'analyse des données

En matière d'élaboration du tableau de bord, il existe plusieurs modèles de conception proposés par différents auteurs. Certains partent de la stratégie déclinée en objectifs comme point de départ, tandis que d'autres posent comme préalable les préoccupations managériales et de gestion comme pivot de la démarche.

Dans le cadre de ce travail, le modèle d'analyse que nous adoptons pour la conception de notre tableau de bord prospectif se présente en trois phases essentielles :

#### a. phase 1 : présentation du cadre d'analyse

- l'identification de l'environnement de l'entreprise ;
- clarification de la mission et définition des objectifs de l'entreprise ;

#### b. phase 2 : identification des composantes du tbp

- analyse des besoins des utilisateurs ;
- identifier les fcs /objectifs stratégiques ;
- élaboration de la carte stratégique ;
- choix des indicateurs ;

#### c. phase 3 : conception

- déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord ;
- collecte de l'information ;
- mise en œuvre du tableau de bord ;

Tableau 4 : modèle d'analyse

| DEMARCHE   |  | METHODE DE COLLECTE DE DONNEES   | RESULTATS ATTENDUS  |
|--|--|--|---|
| PHASES   | ETAPES CLE   |  |   |
| <b>PHASE 1<br/>PRESENTATION DU<br/>CADRE D'ANALYSE</b>           | 1. identification de l'environnement de l'entreprise   | analyse documentaire avec les responsables de l'administration et entretiens avec les responsables de l'administration et questionnaires         | détermination des forces faiblesses et opportunités menaces de l'entreprise |
|  | 2. clarification de la mission, vision, la stratégie et définition des objectifs de l'entreprise | entretiens avec le directeur générale, analyse de documents qui retracent la stratégie, les objectifs, les missions et la vision de l'entreprise | les missions et objectifs de l'entreprise sont identifiés et clarifiés      |
| <b>PHASE 2<br/>IDENTIFICATION DES<br/>COMPOSANTES DU<br/>TBP</b> | 3. Analyse des besoins des utilisateurs  | entretiens avec les responsables de l'administration et questionnaires   | les préoccupations de gestion sont identifiées                              |
|  | 4. Identifier les FCS/objectifs stratégiques   | revues documentaires, consultation du plan stratégique   | les composantes du TBP sont identifiées                                     |
|  | 5. Elaboration de la carte stratégique   | revues des indicateurs disponibles et proposition de nouveaux indicateurs  | indicateurs choisis et illustrés et format de présentation défini           |
|  | 6. Choix des indicateurs   | entretiens avec le directeur général, revue documentaire   |   |
| <b>PHASE 3<br/>CONCEPTION</b>                                    | 7. Déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord                                    |  |   |
|  | 8. Collecte de l'information   | revue documentaire   | tableau de bord prospectif finalisé   |
|  | 9. Mise en œuvre du tableau de bord  |  |   |

Source : nous mêmes

### **3.2 Outils de collecte des données**

Une collecte bien organisée constitue une garantie supplémentaire de la pertinence des renseignements fournis. Pour la conception de cet outil, nous procéderons à la collecte des données les plus pertinentes sur les activités et les processus et métiers de CDE. Les différentes méthodes de collecte de données que nous allons utiliser sont:

#### **a. L'analyse documentaire**

La conception du TBP de la CDE nécessite l'existence d'un certain nombre de données sur le système d'information, l'organisation de l'entreprise, le système de gestion pour cela nous aurons à consulter les documents tels que : les textes réglementaires et statutaires, l'organigramme, le manuel de procédures, les documents sur la stratégie et le système d'information. Nous avons aussi coté financier les documents comptables : états financiers (2006, 2007, 2008) les directives budgétaires (2006, 2007, 2009). De cette analyse documentaire, peuvent être déduites toutes les informations relatives aux évolutions de l'environnement interne et externe de la CDE, de ces activités, de ces processus et de son métier.

Nous complétons notre analyse documentaire par des entretiens directs avec les responsables concernés

#### **b. L'entretien**

L'entretien est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet.

La collecte des données primaires nous permet de réaliser des entretiens avec les dirigeants de la CDE sur la base de guide d'entretien. L'objectif de ces entretiens est d'arriver non seulement à mieux répertorier et identifier les besoins en information et les attentes du DG, des autres responsables, mais aussi de cibler toutes les sources possibles de collecte des données.

**Tableau 5 : Echantillon de l'entretien**

| Désignation  | Effectif total | Effectif interviewé |
|--|----------------|---------------------|
| Directeur Général  | 1              | 1                   |
| Directeurs généraux adjoints   | 2              | 1                   |
| Directeur des ressources humaines                                    | 1              | 1                   |
| Directeur du marketing et des relations publiques                    | 1              | 1                   |
| Directeur de l'organisation, du contrôle et du système d'information | 1              | 1                   |
| Chef de service qualité  | 1              | 1                   |
| Contrôleur de gestion  | 1              | 1                   |

Source : nous-mêmes

### **c. L'observation physique**

L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité. Avec cet outil de collecte nous allons observer si les procédures sont respectées comme l'indique le manuel de procédures.

#### **d. Le questionnaire**

Cette méthode nous permet de poser, oralement, aux différents départements, une série de questions relatives à l'utilisation du tableau de bord, à leur opinion, leurs attentes quant au nouvel outil à concevoir.

### **3.3 Les phases de la conception**

Dans cette section, nous allons essayer d'expliquer comment chaque phase va se présenter et lister aussi les outils de collecte que nous aurons à utiliser.

#### **Phase 1 : présentation du cadre d'analyse**

La première phase consiste en prise de connaissance de l'entreprise et de son environnement. Elle regroupe les deux premières étapes de la conception :

- Identification de l'environnement de l'entreprise ;
- Clarification de la mission, vision, la stratégie et définition des objectifs de l'entreprise.

La première étape consistera à rechercher les informations sur le positionnement de la structure sur le marché, sur ses ressources, ce qui va nous permettre de déceler les forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. Pour ce qui est de la seconde étape nous devons définir la mission, la vision, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Pour cela nous procéderons d'abord à la collecte de données secondaires par une analyse documentaire des sources d'informations écrites, internes et externes disponibles, tels que : le manuel de procédures, l'organigramme, les documents sur la stratégie, les documents statutaires ensuite par des entretiens d'abord avec le directeur général de la société et ensuite avec les autres responsables nous allons aussi administrer des questionnaires aux responsables.

#### **phase 2 : identification des composantes du TBP**

La seconde phase de la conception consiste à déterminer les éléments qui nous permettent de d'entamer la conception du tableau de bord. Elle regroupe quatre (4) étapes :

- analyse des besoins des utilisateurs ;
- identifier les FCS/objectifs stratégiques ;



- élaboration de la carte stratégique ;
- choix des indicateurs.

Un entretien avec l'utilisateur nous permettra d'identifier ses besoins en matière d'information de gestion ; l'identification se fera à travers un entretien où nous aurons à parler des informations sur le TBP et des outils de mesure disponibles et de leurs faiblesses. Au cours de l'entretien le directeur général nous parlera des objectifs stratégiques fixés découlant de la stratégie de l'entreprise ; à travers ces objectifs c'est au DG de déterminer le facteur sur lequel il peut agir pour atteindre ses objectifs. A travers ses facteurs clé de succès nous proposerons au DG, une panoplie d'indicateurs dont il choisira ce qui lui paraîtra plus pertinent et en fonction de ses besoins. L'analyse des manuels de la société et l'observation physique des pratiques nous permettront de vérifier la possibilité de production des indicateurs retenus et d'en identifier la source.

### **phase 3 : conception**

La troisième phase consiste en la conception effective du BSC. Elle regroupe trois étapes :

- Déterminer le design des indicateurs et du tableau de bord ;
- Collecte de l'information ;
- Mise en œuvre du tableau de bord.

Notre étude se limite à la conception d'un TBP pour le Directeur Général de CDE.

Après la sélection définitive des indicateurs les plus pertinents c'est-à-dire par rapport à leur possibilité de production nous serons en mesure de proposer le design des indicateurs que nous soumettrons à l'appréciation de l'utilisateur. Après validation de ce dernier, nous pourrions produire une maquette finale du TBP et des fiches-indicateurs.

Le modèle d'analyse est le guide de la mise en œuvre de la conception du tableau de bord prospectif. La bonne définition du modèle et l'implication des personnes ciblées seront le gage d'un bon résultat. Nous espérons pour notre part que la présente approche méthodologique nous permettra de satisfaire aux exigences de cette étude.

## **Conclusion de la première partie**

La conception d'un système de pilotage de la performance est un projet délicat. La première partie qui est réservée à la revue littéraire nous a permis tout d'abord de présenter les différents aspects du tableau de bord ensuite de définir la conception proprement dite et enfin la méthodologie à suivre pour la bonne mise en œuvre de cet outil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**

**CADRE PRATIQUE DE CONCEPTION D'UN  
TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

Cette deuxième partie est une application d'un outil de pilotage de la CDE qui a longtemps évolué en situation de leader et qui aujourd'hui doit affronter les pressions de la concurrence et des lois réglementaires. Cette étape s'est déroulée pendant plusieurs mois ; au cours desquels nous avons participé à l'ensemble des tâches de CDE. Elle nous a permis de situer CDE dans son environnement, d'identifier son personnel et de comprendre son activité et son mode de fonctionnement.

Nous aurons donc la présentation de CDE en chapitre 1, le diagnostic du système d'information en chapitre 2 et enfin la conception du TBP en chapitre 3.

CFRSAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4: PRESENTATION DE CDE**

Ce chapitre comme nous l'indique son nom contient la présentation de la société CDE. Cette présentation aidera le lecteur à mieux connaître l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre mission. Nous allons présenter de manière générale l'entreprise au travers de ses missions, objectifs, historique, organigramme etc.

### **4.1 Historique**

Juste après les indépendances, beaucoup d'entreprises se sont installées sous la loi cadre sous forme de comptoir commercial. Au lendemain de ces dernières le trio d'industriels commerçants Joseph BAKHAZI, Charles NDIAYE et GAZY se sont retrouvés pour créer une petite et moyenne entreprise avec 150 salariés.

Le consortium d'entreprise est créé le 12 février 1967 à Dakar comme SARL avec un capital de trois millions francs CFA (3.000.000) et était spécialisé dans les travaux de menuiserie métallique et d'électricité bâtiment et rurale. En 1970 le CDE renforce sa position et devient une SA au capital de dix millions (10.000.000 francs CFA) avec un chiffre d'affaire de 120.000.000 francs CFA.

En 1970 le CDE s'est ouvert au marché africain avec de prestigieuses réalisations telles que : Le siège du fond de la CDEAO à Lomé ; l'université de DSCHANG au Cameroun ; le siège de la BCEAO etc. Cette période verra aussi la création de filiales en guinée Conakry ; au mali ; en guinée Bissau ; en guinée équatoriale ; au Niger et en Gambie ;

De part sa présence remarquable dans plusieurs pays d'Afrique de l'ouest, CDE a su bâtir une réputation d'excellence dans le milieu professionnel, auprès des bailleurs de fonds tel que la BAD, l'AID, la BID, AFD, l'UE, BOAD, FAD, IDA, KFW, BIRD, le fond saoudien, l'USAID.

En 1990, CDE réussit son entrée sur le marché des travaux publics et des routes, qui représente aujourd'hui 20% de ses activités, avec la volonté d'accroître ce secteur. Les années 90 enregistrent une forte croissance de l'activité et voient son chiffre d'affaire atteindre trente milliards (30.000.000.000 francs CFA) en 1999. Une courte mais rude période s'en suit au cours de laquelle les forces vives essentielles de l'entreprise se mobilisent pour absorber les

premières effets de la mondialisation. Cette époque coïncide avec les investissements dans la promotion immobilière.

Après plusieurs années d'activités il a eu une croissance considérable. En effet, son capital est passé de 10.000.000 à 1.600.368.000 francs CFA et son chiffre d'affaire atteint les 33 000 000 000 francs CFA en 2006. Son effectif est passé aujourd'hui de 150 à plus de 3000 collaborateurs.

#### **4.2 Statut juridique**

Le CDE est une société anonyme avec un conseil d'administration. Son capital actuel est de 1.600.368.000 francs CFA. CDE est une société immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier sous le numéro SN DK 7254 B. Comme la plupart des entreprises industrielles du Sénégal, CDE est localisé dans la zone industrielle de la ville où elle a son siège social : avenue Félix Eboué BP 2384 DAKAR

#### **4.3 Mission**

Sa mission est d'offrir à sa clientèle des services de bâtiments et de travaux publics de bonne qualité, au moindre coût, tout en assurant son équilibre financier.

CDE ambitionne une position de constructeur global qui offre à ses clients la maîtrise complète de toute la chaîne de valeur des projets : analyse des besoins, ingénierie financière et techniques, projets clé en main, construction etc.

Son offre globale bénéficie des synergies et complémentarités entre d'une part les différents corps de métier et d'autre part les capacités du siège et des filiales, dans le cadre de véritables partenariats avec ses clients.

Condamnée à perpétuer la bonne réputation qu'elle s'est forgée patiemment au fil des années, l'entreprise CDE se doit de toujours honorer ses engagements pour satisfaire et fidéliser sa clientèle gage de sa pérennité.

Aussi CDE s'est-elle engagé dans une dynamique de performance, d'amélioration continue et de la nécessité, d'accroître le développement de ses activités dans la sous région Ouest-Africaine.

Pour « construire durablement ensemble », CDE se fixe l'objectif de garantir la santé physique et mentale des travailleurs, la pérennité de l'outil, la protection de l'environnement et la production d'ouvrages de qualité.

Le CDE doit toujours savoir allier : disponibilité, qualité et sérieux.

La recherche de la performance globale de l'entreprise et de l'occupation de la place de leader sur toutes les branches du BTP est l'objectif majeur du cde.

#### **4.4 Les ressources humaines**

Les ressources humaines de CDE peuvent se subdiviser en deux catégories de salariés :

- le personnel permanent :

Engagé par l'entreprise pour un contrat indéterminé, le personnel permanent constitue l'épine dorsale de l'entreprise. Il s'occupe des principales tâches de l'entreprise et veille au respect des règles et fonctionnement de celle-ci

- le personnel non permanent

On distingue trois types de personnel non permanent : les journaliers, les contractuels et les stagiaires.

#### **4.5 Organisation et structure**

L'organisation de CDE repose sur les principes suivants : la séparation des fonctions et des tâches, la fiabilité et la vérifiabilité des informations par l'instauration de contrôles à tous les niveaux hiérarchiques. Prévoir, organiser, commander, contrôler dans le cadre d'un ensemble coordonné.

##### **a. Assemblée Générale Ordinaire**

C'est l'organe souverain regroupant toutes les personnes physiques ou morales qui ont souscrit au capital social. Elle nomme le Commissaire Au Comptes. L'AG se réunit en session ordinaire trois par an pour statuer les rapports relatifs à la marche et aux finances de la société. Elle fixe les grandes orientations de l'entreprise.

## **b. Le Conseil d'Administration**

Il dispose de tous les pouvoirs pour agir en toute circonstance au nom de la société mais dans la limite de l'objectif de cette dernière. Il fixe les objectifs et l'orientation qui doit être donnée à l'administration de l'entreprise. Il est composé de sept membres.

## **c. La Direction Générale**

Elle est placée sous l'autorité du directeur général nommé par le conseil d'administration.

Ce dernier lui délègue tous les pouvoirs de gestion et d'administration. Le directeur général est chargé de l'élaboration de la politique générale de l'entreprise, de son suivi, de son contrôle et de son exécution. Il est responsable de la bonne marche de l'entreprise devant le conseil d'administration. Il prend les engagements financiers, signe les contrats avec les bailleurs de fonds ou tout autre partenaire de l'entreprise.

## **d. La Direction de l'Organisation, du Contrôle et du Système d'Information**

Ce service coiffe les services informatiques, audit, contrôle et qualité. Elle coordonne le travail de ces différents services et est directement rattachée à la direction générale. Ses fonctions se retrouvent dans les autres services.

### **1) Le service contrôle et audit financier**

Il a pour objet de fournir à la direction générale toutes les informations sur les différentes activités de la société (au niveau du siège, des succursales ou agences et des chantiers). Son rôle est d'aider la direction générale à avoir une bonne maîtrise des instruments de travail et de lui donner des conseils pour les prises de décisions stratégiques, pour la fixation d'objectifs de l'entreprise, pour leur suivi et leur application. Il assiste à la mise en place des procédures de la comptabilité analytique et est placé sous l'autorité du directeur général adjoint chargé de l'administration et des finances. Il est chargé du contrôle à posteriori des procédures d'élaboration des salaires et de la comptabilité générale.

### **2) Le service contrôle budgétaire et gestion analytique**

Il est chargé du contrôle de gestion. Ses missions principales sont :

- Le suivi, la validation et le contrôle de toutes les opérations d'approvisionnement ;



- La facturation interne des différents flux de matériaux aux chantiers sections et services ;
- Le pointage et le suivi de la main d'œuvre, des matériaux et des stocks ;
- La Préparation, l'établissement et le suivi des budgets de section ;
- La saisie et la validation de toutes les opérations de comptabilité analytique ;
- La production régulière du compte d'exploitation chantier et contrôle budgétaire section ;
- L'analyse des charges et produits CDE à partir d'indicateurs de performance et de tableaux de bord contextuels pertinents.

Le responsable de ce service a pour attribution

- assurer toutes les opérations de préparation, de suivi et de contrôle budgétaire ;
- contrôler et valider l'ensemble des opérations analytiques qui ventilent les charges et produits CDE ;
- produire les comptes d'exploitation les tableaux de bord et les indicateurs de gestion conformément aux périodicités retenues avec la direction générale ;
- contrôler toutes les caisses CDE ;
- conduire le projet d'évolution des modèles analytiques CDE vers une simplification et une plus grande pertinence ;
- élaborer le projet de réorganisation pointeur au CDE ;
- coordonner l'activité de contrôle physique sur les chantiers.

### **3) Le service qualité**

Ce service est chargé du management et de la mise en place des procédures de qualité du CDE

Le responsable qualité est chargé de :

- la rédaction du Manuel de qualité ;
- la revue périodique et des révisions éventuelles de ce manuel, au moins une fois par an ;
- la diffusion de ce manuel ;

Le manuel et ses révisions sont vérifiés par le directeur de la DOCSI et approuvés par le directeur général pour adéquation avant diffusion.

#### **4) Le service informatique**

Il assure tout ce qui est du domaine de la technologie du développement et de la mise à jour des logiciels. Il est chargé d'assister opérationnellement toutes les autres structures en matière de conception de base de données. Il permet à la direction générale d'avoir la maîtrise des données pour une information fiable sur toutes les activités de l'entreprise.

##### **e. La direction générale adjointe chargée de l'administration et des finances**

Elle est chargée de la gestion administrative et financière, de la politique et de la stratégie de gestion financière, de l'équilibre pour la réalisation des projets et du financement des besoins.

Elle comprend 3 départements :

##### **1) La comptabilité**

Elle s'occupe des opérations financières, de la paie et de la comptabilisation du règlement des factures et de la confection des états financiers. Il a 4 sections :

###### **✚ Section banque-clients-état**

Elle se charge de toutes les transactions entre les banques et entreprise, des déclarations mensuelles de TVA, des cotisations sociales à l'IPRES et à la CSS. Pour les banques, la section procède à l'imputation des pièces (avis de débit, émission de chèques et traites). Les chèques et traites sont positionnés sur des folios avant d'être saisi. Les folios de banque sont des pièces sur lesquelles les informations inscrites sur les talons des chèques émis par l'entreprise au profit des fournisseurs sont reportées. ces informations sont

- le numéro de compte du bénéficiaire ;
- l'imputation analytique ;
- le montant ;
- le libellé ;
- la date.

A la réception de l'avis de débit, un cachet d'imputation comptable spécifique au bureau de banque est apposé. Ce cachet indique le journal banque à imputer, le numéro de la pièce, les comptes fournisseurs et de trésorerie à mouvementer ainsi que le sens des opérations.

Avec l'état des déclarations mensuelles qui sont effectués pour l'IPRES, la CSS, et la TVA.

L'impôt sur le revenu et l'impôt sur les particuliers sont versés aux impôts.

En plus, elle s'occupe de la confection du grand livre à partir des éléments sur les folios à savoir les ordres de virements, les avis de débits et de crédit.

#### ✚ Section caisse

Elle supporte toutes les dépenses courantes et internes de l'entreprise CDE telles que :

- les frais de transport et de mission destinés aux chauffeurs ;
- le transport du personnel ;
- les frais de décès.

Les dépenses sont codifiées et justifiées. Avant la sortie de fonds toutes les dépenses sont visées par le chef comptable et le caissier est chargé de faire la vérification du solde des conducteurs de travaux sur la base d'un document portant toutes les dépenses effectuées pour voir s'il a été épuisé avant que ces derniers émettent un BA pour alimenter leurs caisses. A cet effet, le caissier principal donne son accord, remet le document au chef comptable qui approuve et l'envoie au directeur général.

#### ✚ Section fournisseur

Elle s'occupe de la saisie, du classement des fournisseurs en attente de leur règlement. La comptabilisation de ces factures se fait dans les différents journaux A1 A2 A3 de type 10 20 30. Le comptable fournisseur reçoit les relevés des factures et des décomptes, les vérifie et fait le pointage suivant des factures et décomptes payés ou impayés. Ainsi, le document est remis au chef comptable.

#### ✚ Section analytique

Elle est chargée du traitement de la facture, de l'imputation analytique. Elle est confiée à des agents sous l'autorité du chef comptable.

## 2) La direction des ressources humaines et des affaires juridiques

Elle est normalement rattachée à la direction générale. Elle a pour rôle principal : l'assistance à la direction dans l'élaboration de la politique sociale de l'entreprise, l'acquisition, du développement et de la conservation des ressources humaines. Elle comprend trois entités :

- la gestion du personnel ;
- service social ;
- bureau de paie ;
- affaires juridiques.

### f. La direction générale adjointe chargé de la gestion technique

Elle s'occupe de la gestion technique de l'entreprise, de l'élaboration des cahiers de charges, du suivi et de l'exécution des spécifications.

#### 4.6 Domaine d'activité

CDE est une entreprise industrielle qui évolue dans le secteur des bâtiments et des travaux publics. Son activité est axée sur les constructions de bâtiments, les travaux hydrauliques et les routes.

Depuis sa création le CDE a pu grâce à son savoir faire et son professionnalisme, devenir une entreprise de référence dans le domaine du bâtiment, et travaux publics avec la réalisation d'ouvrages prestigieux au Sénégal en Afrique centrale et au Moyen- orient.

Les domaines de compétences du CDE sont :

- bâtiment (génie civil, charpente métallique, étanchéité, carrelage, revêtement, menuiserie aluminium, menuiserie métallique, menuiserie bois, plomberie-sanitaire, électricité, peinture, vitrerie);
- hydraulique (hydraulique urbaine et rurale, alimentation) ;
- travaux publics et routes.

#### **4.7 Partenariat**

Le consortium, outre de grandes entreprises de la place avec lesquelles il travaille soit en partenariat ou en sous traitance (CGE), développe des relations harmonieuses, collégiales, de travail avec des organismes et institutions nationales et internationales telles :

- l'état du Sénégal ;
- le Canada ;
- l'USAID ;
- le Fond Européen de Développement ;
- la Caisse Française de Développement ;
- les Bailleurs de fonds.

Dans le cadre de l'intégration africaine, CDE a ventilé ses objectifs et orientations afin de s'ouvrir à un partenariat poly forme face aux potentiels marchés. A travers ses travaux de terrassements et de désenclavement CDE s'ouvre la voie aux accords avec les pays de la sous région.

L'évolution du consortium s'est fait crescendo à l'instar de la politique de développement du Sénégal.

#### **4.8 Stratégie de l'entreprise**

La stratégie globale de CDE est « la recherche de la performance globale et l'occupation de la place de leader sur toutes les branches du BTP tout en garantissant la santé physique et mentale des travailleurs, la pérennité de l'outil, la protection de l'environnement et la production d'ouvrages de qualité ». De cette stratégie découle les objectifs suivants :

- objectif stratégique 1 : conforter sa position de leader dans le domaine du bâtiment ;
- objectif stratégique 2 : offrir une qualité des services vendus avec un personnel impliqué, motivé, et compétent ;
- objectif stratégique 3 : accroître sa part de marché dans les autres domaines du marché des BTP.

A partir de ces objectifs nous avons pu définir des objectifs liés aux quatre (4) axes du tableau de bord.

CDE est une entreprise qui est leader dans son domaine au Sénégal et qui a pour ambition de conquérir l'Afrique.

L'inadéquation entre les tableaux de bord et les réalités de concurrence a conduit les sociétés à adopter leur mode de gestion. Nous nous intéresserons particulièrement au nouveau système de tableau de bord à savoir le tableau de bord prospectif qui prend en compte les différents aspects de la performance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE**

Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, une entreprise doit avoir un système d'information performant qui repose sur l'analyse de l'environnement. Aujourd'hui on ne peut pas piloter une entreprise si on n'a pas d'informations. La première qualité du tableau de bord est de permettre de bien suivre les informations clés de l'activité d'une entreprise.

Ce chapitre explique le fonctionnement des services supports, nous aurons aussi la cartographie des processus de l'entreprise.

### **5.1 Système d'information de gestion de l'entreprise**

Le système d'information est informatisé et formalisé, la DOCSI se charge de la collecte, du traitement des informations, le responsable de chaque processus alimente le système par rapport à son activité. Le système d'information de CDE nous permet d'accéder à différentes sources de données aussi bien financière qu'opérationnelles, mais aussi il permet un accès rapide aux données de l'entreprise.

L'informatisation du système permet de fournir un certain nombre d'outils en fonction des besoins de chaque opérationnel c'est pour cette raison que CDE dispose de progiciel de gestion intégré ORACLE qui permet d'intégrer dans des bases de données communicantes, des informations relatives à la gestion des ressources humaines, à la comptabilité générale, au contrôle budgétaire, à la gestion des stocks, la gestion des achats, au suivi fournisseurs ect...

Ce système permet d'unifier les informations de l'organisation en réduisant les différentes sources de saisies. Une information saisie dans une base de données va impacter d'autres modules et va alimenter d'autres bases données.

Outre ce progiciel, l'entreprise dispose d'un réseau intranet qui est bien utilisé et qui permet une bonne circulation de l'information au sein de l'entité.

Le progiciel de gestion intégrée vient dynamiser CDE en lui permettant de connaître en temps réel la capacité de production, de faire travailler tout le personnel des techniciens aux gestionnaires dans le seul but de satisfaire le client final.

L'évaluation du système d'information de Cde porte sur l'analyse des processus de comptabilité générale, de comptabilité analytique, comptabilité matière, gestion budgétaire, gestion des ressources humaines.

### **5.1.1 Comptabilité générale**

L'analyse porte sur le système de traitement et production des informations comptables et financières.

Le système de traitement de la comptabilité générale se charge du traitement des opérations financières, de la paie et de la confection du bilan financier.

CDE dispose d'un progiciel intégré qui lui permet à la fois d'intégrer la comptabilité générale la comptabilité analytique

### **5.1.2 Comptabilité analytique**

Il s'agit de vérifier si la Cde utilise un système de la comptabilité pertinent qui peut lui permettre de maîtriser ses coûts et de prendre en toute conséquence les décisions qui s'imposent.

Cde a mis en place un système d'évaluation de ses coûts dans le but de spécifier et d'affecter chaque charge à sa destination car il a besoin d'une bonne maîtrise de ses coûts afin de pouvoir produire des biens garantis à moindre coût et de haute qualité. Son objectif étant de satisfaire la clientèle tout en équilibrant son compte d'exploitation.

### **5.1.3 Comptabilité matière**

L'évaluation porte sur les procédures actuelles de gestion de cette comptabilité

Il existe une procédure de la gestion des stocks qui s'applique à tous les magasins de CDE : Magasin général - Magasin Alu Bois Fer - Magasin Préfa.

Des inventaires périodiques sont effectués par le service gestion des stocks qui se charge de contrôler les différents magasins.

Tous les articles sont codifiés suivant la nomenclature disponible dans le logiciel :

Code – libellé famille – compte d'imputation analytique CIA



Les articles sont identifiés avec une fiche d'identification avec (si applicable) les dates de péremption pour les produits périssables. Le suivi du stock périssable est fait manuellement.

Lors de l'envoi des produits périssables sur les chantiers, le responsable précise la date de péremption sur le Cédant prenant(CP).

Nous notons l'existence de supports de gestion de stocks pré-numérotés tels que : la demande de matériel, les bons de commande, le bon de livraison le bon de réception.

#### **5.1.4 Gestion budgétaire**

L'évaluation porte sur les procédures de préparation, d'élaboration, d'exécution et de contrôle du système budgétaire de la Cde. Il y'a deux types de budget au niveau de Cde : le budget du siège et le budget des chantiers.

Chaque chef de section analyse son budget de l'année précédente et fait une proposition de son budget pour l'année à venir. Le service de contrôle se charge ensuite d'étudier le projet de budget de chaque section pour ensuite diffuser le document de synthèse à la direction générale pour arbitrage.

Après validation par la direction générale les informations budgétaires sont saisies et enregistrées dans le système ORACLE.

#### **5.1.5 Les ressources humaines**

Son analyse porte sur la pertinence de la gestion du personnel.

Pour animer une entreprise et la conduire à la réussite, il est nécessaire d'avoir des agents compétents, dévoués, bien formés et disponibles et qu'il convient aussi de les mettre dans des bonnes conditions de vie et de travail. En ce qui concerne CDE, elle dispose :

- ressources humaines en quantité et en qualités à savoir des cadres supérieurs diplômés et compétents et des techniciens qualifiés ;
- d'un système fiable de gestion des carrières professionnelles et administratives des agents pour le suivi de leur carrière à l'entreprise ;
- des mutuelles d'habitat sont créées pour améliorer leurs conditions d'existence matérielles et morales.

## **5.2 La cartographie des processus de l'entreprise**

La gestion des processus de l'entreprise est un levier essentiel pour l'amélioration de la compétitivité et de l'innovation c'est pourquoi la Cde a modélisé tous ses processus, ils sont au nombre de 15 ; nous l'avons illustré à travers une cartographie

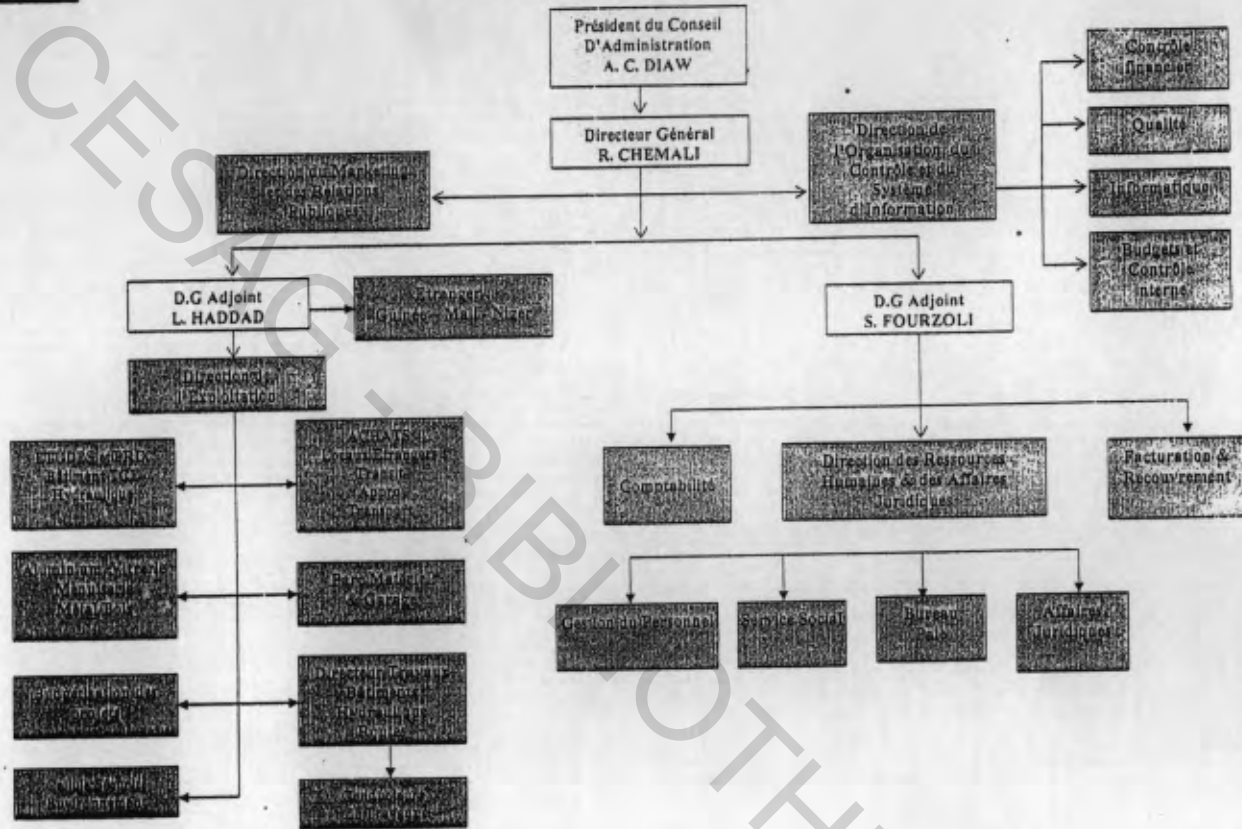
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°1

Conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la Cde



ORGANIGRAMME CDE



Mis à jour Mars 2007 v03

Annexe n°1

La cartographie des processus de CDE est une représentation associée à des moyens informatiques très performants, elle permet d'identifier les processus et leurs interactions. Il permet aussi de faire la différence entre les processus qui ont un impact direct sur la satisfaction du client. Cette cartographie a été mise en place pour le besoin d'une certification. La cartographie des processus de CDE comprend 3 types de processus :

- management ;
- réalisation ;
- support.

## **CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU TABLEAU DE BORD DU DIRECTEUR GENERAL**

La conception du tableau de bord prospectif se fera en trois étapes :

- a. phase 1 : présentation du cadre d'analyse ;
- b. phase 2 : identification des composantes du TBP ;
- c. phase 3 : conception.

### **6.1 Le cadre d'analyse**

Cette étape consiste d'une part à identifier l'environnement de l'entreprise pour déceler les forces et faiblesses, les opportunités et menaces de l'entreprise et d'autre part à définir les missions et objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **6.1.1 Analyse de l'environnement de l'entreprise**

Pour une meilleure étude de la stratégie de la CDE une analyse de la matrice « SWOT » s'impose. L'analyse de cette matrice permettra de déceler les forces et faiblesses, les opportunités et menaces.

La CDE a d'importantes forces liés à son expérience dans le métier et sa position de leader ce qui lui a conféré une notoriété et une facilité d'intervention dans la sous région. Cependant des faiblesses concernant le style de management pèse sur son fonctionnement car les dirigeants de CDE sont des ingénieurs qui n'ont pas la culture de la gestion. Leurs préoccupations c'est la rentabilité de leurs activités. Ils arriveraient à plus gagner s'ils mettaient à leur disposition des outils de gestion efficaces et nouveaux car la gestion avance au fur et à mesure que les mutations de l'environnement augmentent.

##### **a) Sa position et ses concurrents**

Cde occupe une place importante dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. Il est le leader incontestable dans le secteur du bâtiment au Sénégal et occupe la place de troisième au niveau des travaux publics et routes derrière CSE et FOUGEROLLE.

Le marché du BTP dans lequel évolue Cde est de plus en plus concurrentiel. Cde partage le marché sénégalais des BTP avec d'autres entreprises de grande taille. Le marché des BTP est

partagé par les trois entreprises qui possèdent les plus grands parts de marché à savoir CDE, EFFEIGE SENEGAL, CSE :

- CDE est leader dans les bâtiments et constructions ;
- EFFEIGE SENEGAL est le leader dans le secteur des routes ;
- CSE est leader dans le secteur des travaux publics.

Chacun a son domaine d'expertise, CDE dans ses ambitions, entend être le leader incontestable dans tous les secteurs des BTP et dans toute l'Afrique ; il est déjà présent dans plusieurs pays de l'Afrique.

**b) Les clients de la société sont**

CDE dispose d'un panel de clients qui constitue son portefeuille

- l'état (77%)
- les sociétés nationales (SENELEC, SONATEL, SONES, SDE) ;
- les organismes internationaux (BCEAO, BAD, BADEA, Banque mondiale, Fond Koweitien)
- sociétés immobilières publiques (SICAP, SNHLM, SCAT URBAM)
- les banques (BICIS, Crédit Mutuel)
- les ambassades
- les sociétés privées (Ciments du Sahel, SOCOCIM, PCCI)
- les structures de coopération ;
- les particuliers.

**c) Les fournisseurs de CDE**

Les fournisseurs les plus importants de CDE sont: TOTAL, SHELL, COGECA, G. FAUZIE LAYUSSE, SOCOCIM, ABB, ETPB, TTSM, SERTEM, SVTP, BERNABE.

**d) L'état**

Il a une influence sur l'activité de l'entreprise par la politique économique et en particulier par la réglementation qu'elle impose à travers les différents impôts et taxes. En effet le CDE est soumise à la TVA, à l'impôt sur les bénéfices, etc. CDE c'est 40 milliards de FCFA de CA

consolidé, 3500 employés et en plus CDE est le plus grand contributeur à l'IPRES dans son secteur BTP.

### **6.1.2 Analyse de l'offre et de la demande**

L'offre locale est assez complète mais très hétérogène dans sa qualité. On distingue tout d'abord les grosses entreprises telles que Fougerolles Sénégal (groupe français EIFFAGE), SOSETER, Jean Lefèvre Sénégal (JLS), la Compagnie Sahélienne d'Entreprises (CSE) et le Consortium d'Entreprises (CDE), dont les effectifs se situent entre 120 et plus de 3000 employés permanents. Ces entreprises reconnues se voient réserver les chantiers les plus importants tels que les infrastructures de transport ou la construction de centres commerciaux et de villas de luxe. Viennent ensuite de nombreuses petites entreprises, formelles ou informelles qui œuvrent sur des chantiers moins importants, tels que la construction pour des particuliers. L'offre internationale se manifeste à l'occasion des appels d'offres ou en gré à gré, à travers des entreprises comme Fougerolles, Sogea-Satom (groupe Vinci) ou ETDE (groupe Bouygues), qui a ouvert récemment un bureau à Dakar.

Fuyant la crise, de nombreux opérateurs ivoiriens se sont installés ces dernières années au Sénégal. Cette nouvelle concurrence, à laquelle s'ajoute la forte pression d'entreprises marocaines ou chinoises ne fait qu'amplifier le sentiment d'hétérogénéité de l'offre.

La demande est principalement composée des particuliers des bailleurs de fonds et de l'état L'investissement privé dans le BTP, avec 340 milliards de FCFA (520 millions d'euros) en 2003, représente 63% de l'investissement total. Ce niveau élevé traduit la volonté des Sénégalais d'accéder à la propriété privée.

Pour une meilleure étude de la stratégie de CDE, une analyse SWOT s'est imposée. Cette analyse fait ressortir les forces et faiblesses et opportunité et menaces de la structure mais aussi ses opportunités et menaces.

CDE a d'importantes forces liés à son ancienneté qui lui ont permis d'acquérir une certaine expérience cependant des faiblesses concernant pour la plupart son style de management, pourraient peser sur son fonctionnement. L'environnement de CDE lui offre des opportunités qu'elle pourrait exploiter pour encor mieux se positionner sur le marché mais seulement l'entreprise devrait tenir compte de certaines menaces. Nous avons fait un résumé de ce diagnostic à travers la matrice de SWOT.

**Tableau 6 : matrice swot de CDE**

|   |  |
|---|--|
| <p><b><u>FORCES</u></b></p> <p>Longues années d'expérience<br/>                 Très bonne notoriété<br/>                 Certifié ISO 9001 version 2000<br/>                 Leader sur le marché des bâtiments<br/>                 Partenariats avec plusieurs organismes, l'état<br/>                 Présence dans la sous région et même en moyen orient<br/>                 Nos prestations sont globalement bien perçues par nos clients<br/>                 Système d'information de gestion performant<br/>                 Existence d'un manuel de procédures qualité<br/>                 Pratique des prix de cessions internes<br/>                 Volonté de disposer d'un outil de pilotage moderne de gestion des informations</p> | <p><b><u>OPPORTUNITES</u></b></p> <p>Possibilité d'accroître les activités au niveau de la sous région<br/>                 Secteur BTP en croissance<br/>                 Possibilité d'accroître sa part de marché sur le domaine des TP et routes où il occupe la deuxième place.</p> |
| <p><b><u>FAIBLESSES</u></b></p> <p>Absence d'un manuel de procédures<br/>                 Absence d'outils de pilotage efficace<br/>                 Mauvaise gestion des stocks car des stocks de plus de 10 ans existent dans les magasins<br/>                 Non diffusion des objectifs stratégiques au niveau du personnel<br/>                 Le personnel pas informés sur l'évolution des outils de gestion<br/>                 Pas de formation continue du personnel<br/>                 Personnels techniques ne maîtrisent pas les systèmes de gestion pour les reporting mensuels<br/>                 Problèmes de recouvrement des créances<br/>                 Non maîtrise des charges</p>                                       | <p><b><u>MENACES</u></b></p> <p>Le marché est accessible sans contraintes à tout entrant potentiel<br/>                 Concurrents ont plus d'expérience sur le domaine des travaux publics<br/>                 Forte pression des entreprises marocaines et chinoises</p>             |

Source : nous-mêmes



## **6.2 Clarification de la mission et définition des objectifs stratégiques de l'entreprise**

La mission de CDE est d'offrir à sa clientèle des services de bâtiments et de travaux publics de bonne qualité, au moindre cout, tout en assurant son équilibre financier.

La vision de CDE est : « avec nos clients et partenaires, construire durablement ensemble des ouvrages de référence. »

La stratégie globale de CDE est « la recherche de la performance globale et l'occupation de la place de leader sur toutes les branches du BTP tout en garantissant la santé physique et mentale des travailleurs, la pérennité de l'outil, la protection de l'environnement et la production d'ouvrages de qualité ». Rappelons que CDE est déjà le leader incontestable du domaine des bâtiments.

La réussite de cette stratégie qui a pour objectif selon les propos du directeur général : la couverture des charges, la réalisation de profit est conditionnée par l'amélioration des facteurs :

- processus internes ;
- satisfaction des clients ;
- productivité des salariés ;
- rendement.

## **6.3 Analyse des besoins des utilisateurs**

Dans un entretien avec les responsables de CDE nous avons pu quelques préoccupations sur la gestion de leur entreprise.

Les responsables dans leur vision globale voudraient une bonne visibilité des indicateurs que nous auront à leur proposer à savoir qu'ils soient explicites car le staff est essentiellement composé d'ingénieurs n'ayant pas la culture de la gestion.

Ils ont soulevé le problème des budgets, au niveau du suivi budgétaire des chantiers ils voudraient savoir le niveau d'exécution des lignes budgétaires chaque mois

Vu la tension qui existe au niveau de leur trésorerie, ils voudraient avoir des indicateurs sur leurs comptes bancaires mensuellement, le solde des créances clients à recouvrer et le solde des dettes fournisseurs qui sont les partenaires principales de la société.

#### **6.4 carte stratégique**

Nous savons que la carte stratégique est une représentation schématique du TBP qui décrit, la manière dont l'entreprise doit créer de la valeur entre les axes de résultats (financier et client) et les leviers (inducteurs de la performance) pour améliorer la performance de l'entreprise. C'est dans ce cadre que nous avons à travers la stratégie de Cde établi une carte stratégique qui se schématise comme suit :

Source : Nous mêmes

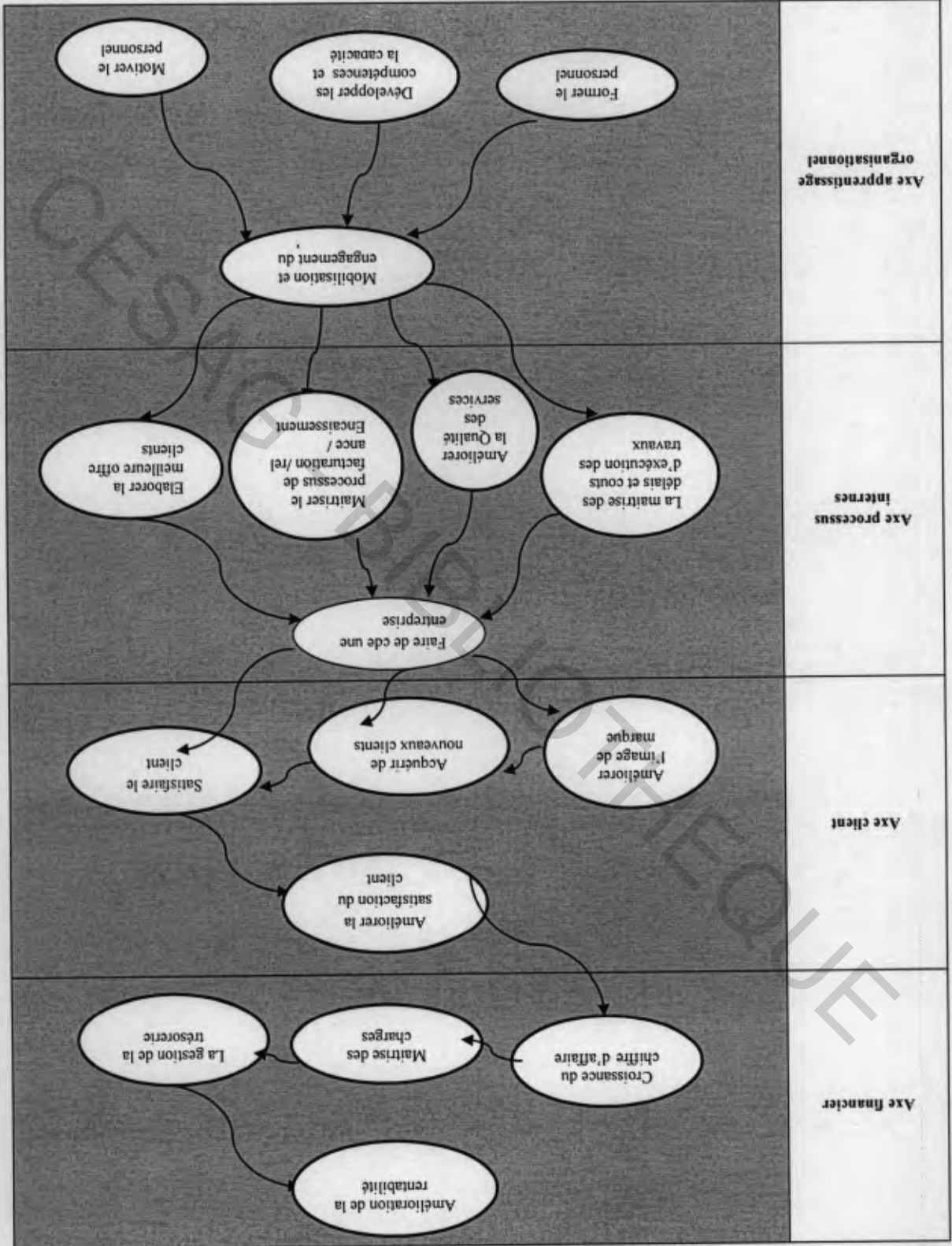


Figure 3 : Carte stratégique de CDE

### 6.5 Identifier les FCS/objectifs stratégiques

Les facteurs clés de réussite de CDE reposent sur sa qualité, sa proximité et ses compétences. Grâce à une stratégie de diversification, le consortium d'entreprises CDE jouit d'une renommée internationale de par sa présence dans de nombreux pays.

Les objectifs stratégiques de la société étant définis par la direction générale, nous allons maintenant passer à l'énumération des facteurs clés de succès de ces objectifs. Ainsi on a le tableau suivant :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 7 : synthèse des objectifs stratégiques et facteurs clé de succès**

| <b>Stratégie de CDE : conforter sa position de leader dans le domaine du bâtiment, offrir une qualité des services vendus avec un personnel impliqué, motivé, et compétent, accroître sa part de marché dans les autres domaines du marché des BTP</b> |   |   |
|--|---|---|
|  | Objectifs stratégiques  | Facteurs clé de succès  |
| <b>Axe financier</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la rentabilité</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du chiffre d'affaires</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Bonne gestion de la trésorerie</li> <li>- Optimiser l'utilisation des actifs</li> </ul>  |
| <b>Axe client</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la satisfaction du client</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention de nouveaux clients</li> <li>- La satisfaction des clients</li> <li>- Construction d'une bonne image de marque</li> </ul>  |
| <b>Axe processus internes</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire de cde une entreprise performante</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la Qualité des services</li> <li>- Elaborer la meilleure offre clients</li> <li>- La maîtrise des délais et coûts</li> <li>- Maitriser le processus de facturation /relance /encaissement</li> </ul>   |
| <b>Axe apprentissage organisationnelle</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation et engagement du personnel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les compétences du personnel sur les évolutions technologiques</li> <li>- Mobilisation et engagement du personnel</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Conserver le personnel</li> <li>- Améliorer la sécurité et de l'hygiène des employés dans les chantiers</li> </ul> |

Source : nous-mêmes

## 6.6 Choix des indicateurs

Tout au long de notre réflexion sur la construction des indicateurs, nous avons veillé à respecter les critères recommandés dans notre partie de recherche. En outre, nous avons privilégié l'utilisation de certains indicateurs qui existent déjà dans l'entreprise afin d'éviter la rupture brutale à ces indicateurs nous avons ajouté d'autres qui nous semblent nécessaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 8 : synthèse des indicateurs choisis**

| Objectifs stratégiques                    | Facteurs clé de succès  | Indicateurs   |
|---|---|---|
| - Améliorer la rentabilité                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement du chiffre d'affaires</li> <li>- Réduction des coûts</li> <li>- Bonne gestion de la trésorerie</li> <li>- Optimiser l'utilisation des actifs</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de variation du chiffre d'affaire annuel</li> <li>- Taux de recouvrement global</li> <li>- Solde bancaire mensuel</li> <li>- Taux d'utilisation de l'outil de production</li> </ul>   |
| - Améliorer la satisfaction du client     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention de nouveaux clients</li> <li>- La satisfaction des clients</li> <li>- Construction d'une bonne image de marque</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de clients gagnés/ nombre de sollicitations</li> <li>- Taux de satisfaction client</li> </ul>   |
| - Faire de cde une entreprise performante | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la Qualité des services</li> <li>- Elaborer la meilleure offre clients</li> <li>- La maitrise des délais et coûts</li> <li>- Maitriser le processus de facturation /relance /encaissement</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réussite aux appels d'offre</li> <li>- Nombre de jours effectués /nombre de jours prévus sur devis</li> <li>- Ecart entre les montants budgétés dans les devis et les dépenses réalisées sur chantiers</li> <li>- Taux de recouvrement des créances</li> </ul> |
| - Mobilisation et engagement du personnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les compétences du personnel sur les évolutions technologiques</li> <li>- Mobilisation et engagement du personnel</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Conserver le personnel</li> <li>- Améliorer la sécurité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jours de formation par type de qualification</li> <li>- Taux de turnover</li> <li>- Taux de réalisation des objectifs annuels</li> <li>- Enquête de satisfaction des salariés</li> <li>- Indice de fréquence des accidents</li> </ul>                        |

Source : nous-mêmes

### **6.7 Mise en œuvre du tableau de bord**

Après avoir les différentes étapes de conception du tableau de bord, nous avons pu concevoir le tableau de bord du directeur général de Cde qui s'articule comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Tableau 9 : le tableau de bord prospectif du Directeur Général de CDE**

| Axes      | Objectifs stratégiques              | Facteurs clé de succès                                | Indicateurs   | Mesure  | Périodicité | Format                 |
|-----------|-------------------------------------|---|---|---|-------------|------------------------|
| Financier | Améliorer la rentabilité            | Développement du chiffre d'affaires                   | Taux de variation du chiffre d'affaire annuel                                   | CA de N - CA de N-1/ CA de N-1  | Mensuelle   | Tableau<br>Histogramme |
|           |                                     | Réduction des couts et amélioration de la rentabilité | EBE   | Valeur ajoutée - Subventions d'exploitation<br>- charges de personnel<br>- impôts sur la production | Annuelle    | Tableau                |
|           |                                     | Bonne gestion de la trésorerie                        | Taux de recouvrement global   | Règlements reçus /montant total facturé*100   | Trimestre   | Tableau                |
|           |                                     |   | Solde bancaire mensuel  | Rapprochement bancaire  | Mensuelle   | Histogramme            |
|           | Optimiser l'utilisation des actifs  | Taux d'utilisation de l'outil de production           | valeur d'origine de l'outil de production x 100 / nombre d'années d'utilisation | Annuelle  | Tableau     |                        |
| Clients   | Améliorer la satisfaction du client | Obtention de nouveaux clients                         | Le taux d'obtention de clients  | Nombre de clients gagnés/<br>nombre de sollicitations   | Semestre    | Tableau                |

|                    |   |   |   |  |          |           |
|--------------------|---|---|---|--|----------|-----------|
|                    |   | La satisfaction des clients   | Taux de satisfaction client   | Nombre de réclamations   | Semestre | Tableau   |
|                    |   | Construction d'une bonne image de marque                                  | Le taux d'opinion favorable   | nombre d'opinion favorable /nombre d'opinion totales   | Annuelle | Diagramme |
| Processus internes | Faire de CDE une entreprise performante | Elaborer la meilleure offre clients                                       | Taux de réussite aux appels d'offre   | Nombre d'appels d'offres gagnés sur soumissionnés  | Annuelle | Diagramme |
|                    |   | Réaliser des installations de qualité en respectant les cahiers de charge | Taux de réalisation des travaux<br>Ecart entre les montants budgétés dans les devis et les dépenses réalisées sur chantiers | Nombre de jours effectués /nombre de jours prévus sur devis<br>Dépenses réelles – dépenses budgétées | Annuelle | Tableau   |

|                               |   |   |   |  |              |                        |
|-------------------------------|---|---|---|--|--------------|------------------------|
|                               |   | Maîtriser le processus de facturation /relance /encaissement              | Nombre de jours de retard par rapport aux dates d'encaissement prévues<br>Taux de recouvrement des créances | Montant recouvré /total créances   | Mensuelle    | Tableau<br>Tableau     |
| Apprentissage organisationnel | Mobilisation et engagement du personnel | Développer les compétences du personnel sur les évolutions technologiques | Taux de qualification   | Nombre de jours de formation par type de qualification   | Annuelle     | Diagramme circulaire   |
|                               |   | Conserver le personnel  | Taux de turnover  | (Nombre de départs durant l'année N + nombre d'arrivée durant l'année N) / 2) / Effectif physique moyen payé au 31/12 de l'année N-1 | Annuelle     | Tableau                |
|                               |   | Obtenir l'implication du personnel  | Taux de réalisation des objectifs annuels   | Objectifs réalisés / objectifs fixés   | Annuelle     | Tableau<br>Histogramme |
|                               |   | Améliorer la sécurité des employés dans les chantiers                     | Enquête de satisfaction des salariés  | Besoins satisfaits par rapport aux besoins totaux exprimés   | Semestrielle | Tableau                |
|                               |   | Maitrise de la masse salariale et des effectifs                           | Indice de fréquence des accidents   | nombre d'accidents avec arrêt / nombre de salariés   | Mensuelle    | Tableau<br>Histogramme |

Source : nous-mêmes

Les indicateurs que nous avons estimés pertinents pour le DG et sélectionnés pour constituer son TBP, seront soumis à une réflexion de la part de l'utilisateur. Une fois que le DG aura apprécié le modèle de TBP, une nouvelle phase pourrait être entamée à savoir la mise en place de l'outil TBP. La mise en œuvre de notre modèle d'analyse qui comprend neuf (9) étapes a abouti à la sélection de (18) indicateurs, pour chacun desquels des paramètres ont été défini.

## 6.8 Recommandations

Diriger une entreprise est au moins aussi compliqué que piloter un avion. Les managers, comme les pilotes, ont besoin d'instruments qui leur donnent des indicateurs sur l'environnement et la performance de l'entreprise, les aident à mettre le cap sur l'excellence.

Le tableau de bord prospectif apporte donc aux managers l'instrument pour maintenir ce cap. C'est pourquoi employés et managers doivent comprendre les conséquences financières de leurs actes, de leurs décisions et comprendre les déterminants de la performance financière à long terme.

Les recommandations que nous allons formuler ici s'adressent au Directeur Général de Cde. Ces recommandations sont relatives à toutes les mesures qui permettront au tableau de bord prospectif de jouer pleinement son rôle.

Il convient de se doter d'un tableau de bord prospectif même si l'on ne dispose pas de tous les éléments nécessaires. Au fur et à mesure que l'on s'approprie de cet outil l'utilisation sera plus facile. La mise en place de cet outil nécessite la collaboration indispensable du service de contrôle de gestion et du service informatique en plus du soutien des autres services.

La mise en place du tableau de bord prospectif doit être l'occasion d'instaurer un projet et une culture d'entreprise au niveau de CDE. Pour cela le directeur Général doit œuvrer à mobiliser ses collaborateurs, ce qui revient à :

- entretenir un climat de confiance ;
- motiver plutôt que de surveiller ;
- pratiquer une écoute active.

La mise en place d'un système de gestion par objectifs au Cde permettra d'apporter une plus grande rigueur dans sa gestion quotidienne. Ces objectifs pour qu'ils soient réalistes devront être fixés en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et tous les responsables devront veiller à associer tous leurs collaborateurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion seconde partie**

Le tableau de bord prospectif propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur le déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre axes.

La mise en œuvre de notre modèle d'analyse qui comprend neuf (9) étapes a abouti à la sélection des indicateurs, pour chacun desquels des paramètres ont été défini.

Cette sélection sera soumise à la validation de l'utilisateur de l'outil qu'est le Directeur Général de CDE. Des recommandations ont été formulées pour une bonne intégration du TBP dans la structure et de façon générale pour un meilleur management de cette dernière.

## Conclusion générale

L'objectif général poursuivi, dans le cadre de cette étude, était la conception d'un tableau de bord prospectif pour le directeur général de CDE

Les objectifs spécifiques étaient de :

- ✓ analyser la stratégie et le système d'information de la CDE ;
- ✓ identifier les besoins et attentes des dirigeants ;
- ✓ déterminer les facteurs clés de succès, les indicateurs et les cibles correspondantes ;
- ✓ formaliser le tableau de bord prospectif.

Au terme de l'étude, nous avons le sentiment d'avoir contribué dans un premier temps, à la réalisation du diagnostic du dispositif actuel de management du CDE ensuite nous avons également conçu l'outil qu'est le tableau de bord.

Nous pouvons aussi en déduire que l'objectif de l'étude a été atteint. Nous espérons ainsi avoir contribué par ces travaux, à la relance du CDE vers un nouveau style de management.

Enfin pour conclure, l'utilisation que CDE fera du TBP déterminera son succès ou son échec : elle ne doit pas être un outil de pur contrôle et de mesure, mais comme un outil de management : elle doit pouvoir assurer aux employés de la société que cette dernière fait des progrès pour arriver aux objectifs. De plus l'implication de la direction et des membres du personnel est indispensable au succès de la stratégie et du tableau de bord prospectif.

Ce travail doit être poursuivi pour permettre, d'une part, la mise en œuvre effective du TBP du tableau de bord prospectif du Directeur général et d'autre part, de promouvoir le déploiement d'un outil commode à chaque responsable.

Le diagnostic interne de l'entreprise CDE nous a permis de voir d'autres créneaux de réflexion ; il s'agit de l'élaboration d'un manuel de procédures, de la mise en place d'un service d'audit interne indépendant, la réorganisation du système comptable et budgétaire de CDE. Ces réflexions pourront être menées en d'autres occasions.

## **Annexes**

Annexe n°1 : Organigramme général de CDE

Annexe n°2 : Organigramme de la DOCSI

Annexe n°3 : Fiches des indicateurs

Annexe n°4 : Guide d'entretien



Annexe n°1

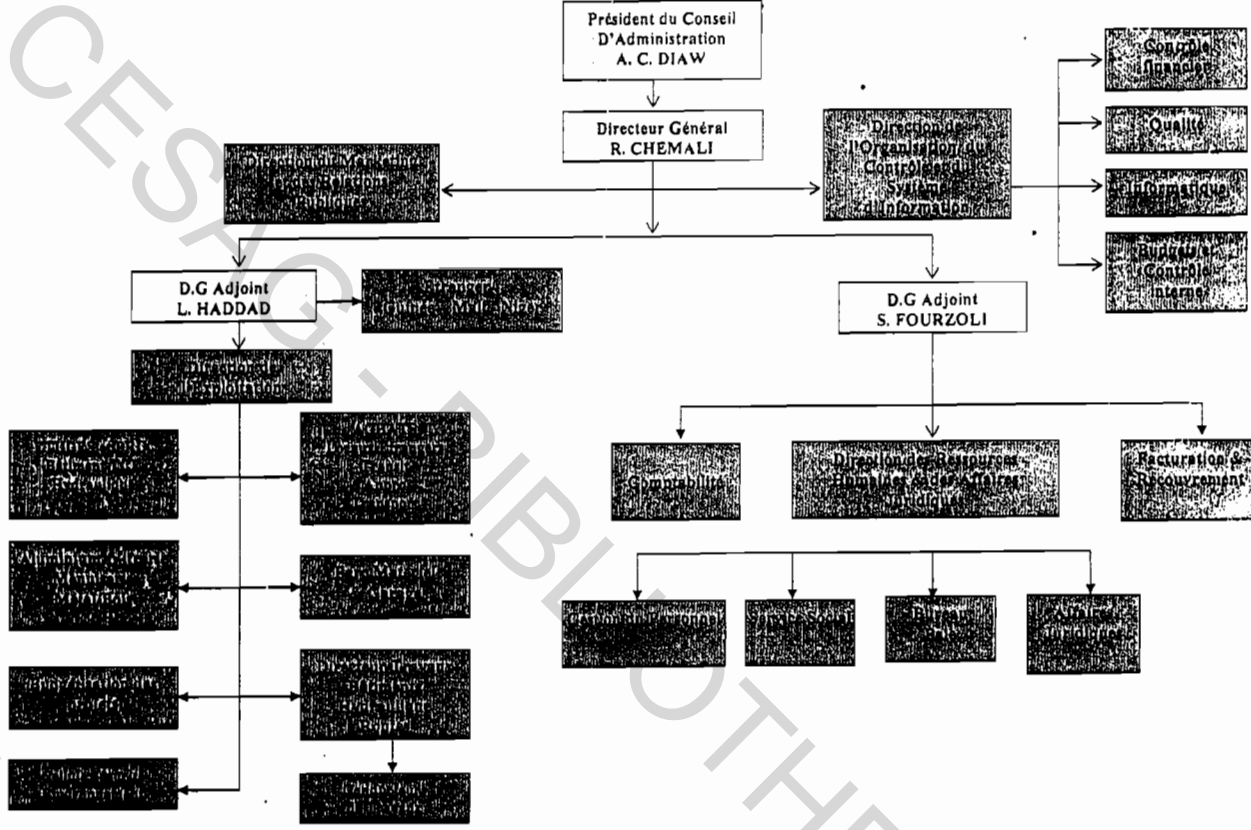
Conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la Cde

Annexe n°1

Mis à jour Mars 2007 v03



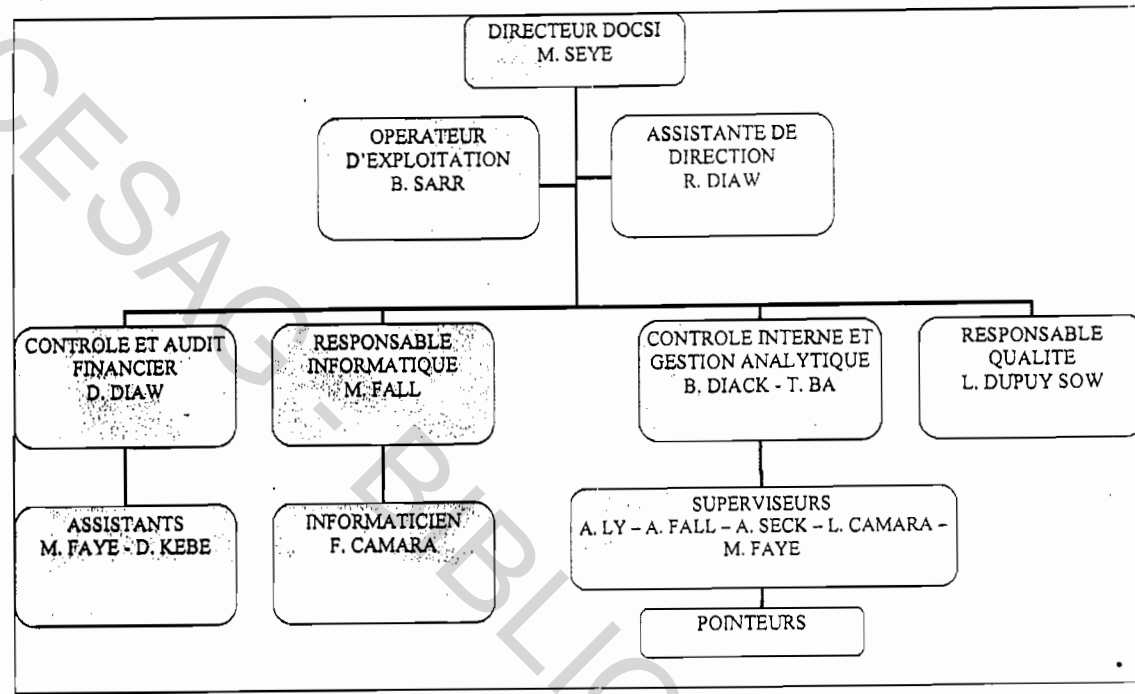
ORGANIGRAMME CDE



**Annexe n°2**

Conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général de la Cdc

**Annexe n°2**



Mis à jour Janvier 2007

**Annexe n°3**

**Fiche indicateur n°1**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de variation du chiffre d'affaire annuel</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur aide à déterminer l'évolution du chiffre d'affaire entre deux(2) dates par rapport aux objectifs fixés par le Directeur Général</p> |
| ZONE3  | <p><b>formule de calcul</b> : <math>CA \text{ de } N - CA \text{ de } N-1 / CA \text{ de } N-1</math></p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction financière</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°2**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Excédent brut d'exploitation</p> <p><b>Périodicité</b> : Annuelle</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de suivre le niveau de rentabilité opérationnelle de la société à travers le taux d'Excédent Brut d'Exploitation.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Valeur ajoutée - Subventions d'exploitation - charges de personnel - impôts sur la production</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : direction financière</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°3**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de recouvrement global</p> <p><b>Périodicité</b> : Trimestre</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : le taux de recouvrement traduit le degré d'efficacité de l'établissement en matière de recouvrement et incite à l'ajustement de la politique de recouvrement.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Règlements reçus /montant total facturé*100</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : service facturation et recouvrement</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°4**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Solde bancaire mensuel</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de connaître périodiquement le résultat financier des comptes bancaires, pour déterminer si le compte est créditeur ou débiteur. Ceci permet de prendre des décisions quant à la gestion de la trésorerie</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : rapprochement bancaire</p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Histogramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction financière</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°5**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux d'utilisation de l'outil de production</p> <p><b>Périodicité</b> : annuelle</p>                       |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de connaitre si l'outil de production est neuf ou à renouveler le plutôt possible</p> |
| ZONE3  | <p><b>formule de calcul</b> : valeur d'origine de l'outil de production x 100 / nombre d'années d'utilisation</p>                             |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Service du parc materiel et garage</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°6**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Le taux d'obtention de clients</p> <p><b>Périodicité</b> : Semestre</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de connaître le degré de confiance et de renommée des clients à l'entreprise, c'est-à-dire si la direction marketing de l'entreprise joue bien son rôle.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Nombre de clients gagnés/ nombre de sollicitations</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction du marketing et des relations publiques</p>   |

Source : nous- mêmes



**Fiche indicateur n°7**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de satisfaction client</p> <p><b>Périodicité</b> : Semestre</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de mesurer la maîtrise de la relation avec les clients pour pouvoir améliorer leur niveau de satisfaction et améliorer l'image et la notoriété de CDE.</p> |
| ZONE3  | <p><b>formule de calcul</b> : Nombre de réclamations</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction du marketing et des relations publiques</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°8**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Le taux d'opinion favorable</p> <p><b>Périodicité</b> : Annuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de mesurer l'image et la notoriété de CDE au niveau des clients à partir d'enquêtes de satisfaction</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : nombre d'opinions favorables /nombre d'opinions totales</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Diagramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction du marketing et des relations publiques</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°9**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de réussite aux appels d'offre</p> <p><b>Périodicité</b> : Annuelle</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur aide à jeter un regard sur les offres quant au respect des conditions techniques et financières des cahiers de charges.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Nombre d'appels d'offres gagnés sur soumissionnés</p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Diagramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction de l'exploitation</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°10**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de réalisation des travaux</p> <p><b>Périodicité</b> : semestrielle</p> |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet d'apprécier l'état d'avancement du projet</p>           |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Nombre de jours effectués /nombre de jours prévus sur devis</p>                   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction de l'exploitation</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°11**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de recouvrement des créances</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de déterminer la part des créances qui a été remboursé par rapport aux créances totales et aux objectifs définis. Il renseigne aussi sur les créances échues non recouvrées. A travers lui, des relances peuvent être entamées.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Montant recouvré /total créances</p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : service facturation et recouvrement</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°12**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de qualification</p> <p><b>Périodicité</b> : Annuelle</p>  |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur aide à jeter un regard sur le niveau de compétence du personnel, et leur position sur les technologies.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Nombre de jours de formation par type de qualification</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Diagramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction des Ressources humaines</p>   |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°13**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur :</b> Taux de turnover</p> <p><b>Périodicité :</b> Mensuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel :</b> la rotation de l'emploi est importante dans les secteurs professionnels. L'objectif de cet indicateur est de déterminer la fidélisation des employés à leur entreprise.</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul :</b> <math>\frac{\text{Nombre de départs durant l'année N} + \text{nombre d'arrivée durant l'année N}}{2} / \text{Effectif physique moyen payé au 31/12 de l'année N-1}</math></p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation :</b> Tableau- Histogramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration :</b> Direction des Ressources humaines</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°14**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Taux de réalisation des objectifs annuels</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>         |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur aide à jeter un regard sur le niveau de réalisation des objectifs annuels</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Objectifs réalisés / objectifs fixés</p>   |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Service Budget et Contrôle</p>  |

Source : nous- mêmes



**Fiche indicateur n°15**

|        |   |
|--------|---|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Enquête de satisfaction des salariés</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de mesurer le niveau de satisfaction des employés par rapport aux besoins qu'ils ont exprimés</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : Besoins satisfaits par rapport aux besoins totaux exprimés</p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>  |
| ZONE 5 | <p><b>Responsable de l'élaboration</b> : Direction des Ressources Humaines</p>  |

Source : nous- mêmes

**Fiche indicateur n°16**

|        |  |
|--------|--|
| ZONE 1 | <p><b>le nom de l'indicateur</b> : Indice de fréquence des accidents</p> <p><b>Périodicité</b> : Mensuelle</p>   |
| ZONE 2 | <p><b>objectif opérationnel</b> : cet indicateur permet de déterminer le nombre d'accidents avec arrêt de travail survenu sur une période de 12 mois</p> |
| ZONE 3 | <p><b>formule de calcul</b> : <math>CA \text{ de } N - CA \text{ de } N-1 / CA \text{ de } N-1</math></p>  |
| ZONE 4 | <p><b>Forme de représentation</b> : Tableau- Histogramme</p>   |
| ZONE 5 | <p><b>responsable de l'élaboration</b> : Direction de l'exploitation, Direction des ressources humaines,</p>   |

Source : nous- mêmes

## **Annexe n° 4**

### **Guide d'entretien du service qualité**

#### **Introduction**

Dans un environnement où les mutations ne font que s'accélérer, conduire sans tableau de bord devient chaque jour plus dangereux, sa mise en place ne nécessite pas d'énormes dépenses.

Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage et de mesure de la performance

Il mesure la performance sur quatre 4 axes :

- L'axe financier (que faut-il apporter aux actionnaires ?)
- L'axe client (pour atteindre nos objectifs comment devons-nous être perçus par nos clients ?)
- L'axe processus internes (en quoi nos processus doivent exceller pour satisfaire nos clients et nos actionnaires ?)
- L'axe apprentissage organisationnel

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études supérieures spécialisées en Audit et en Contrôle de gestion au CESAG nous voulons concevoir un tableau de bord prospectif pour cde qui n'en dispose pas. Nous souhaitons à cet effet mettre vos connaissances à contribution, en rapport avec vos relations avec votre entreprise.

#### **Organisation commerciale**

- Quelle est la position de votre entreprise sur le marché?
- Quel est le niveau de satisfaction de mes clients?
- Avons-nous de bonnes relations avec notre clientèle?

Aujourd'hui, toutes les entreprises s'efforcent d'améliorer la qualité, de réduire la durée des cycles de production, d'accroître les rendements, de produire davantage, d'abaisser le coût de leurs processus internes.

- Dites moi ce que votre entreprise entreprend dans une démarche qualité ?
- Est-ce que vos processus sont performants ?

La chaîne de processus interne dans la littérature comporte généralement 3 processus : l'innovation, la production et la commercialisation et service après vente

**Processus internes de l'entreprise:**

- L'entreprise est-elle innovatrice ?
- Avez-vous une bonne productivité, une qualité satisfaisante,...?
- Disposez-vous d'un service après-vente efficace ?
- Avez-vous des délais de livraison fiables ?
- Quelles sont les informations actuellement produites dans votre service ?
- Quels sont les supports utilisés ?
- Avec quels indicateurs mesurez vous ces informations ?

**Guide d'entretien de la Direction Financière**

- Quelles sont les informations que vous produisez ?
- Les supports que vous utilisez ?
- Avec quels indicateurs mesurez vous ces indicateurs ?
- Le poids des capitaux propres est-il faible ? Moyen ? Fort ?
- La rentabilité des capitaux propres est-elle faible ? Moyen ? Fort ?
- La valeur ajoutée est-elle faible ? Moyen ? Fort ?
- Le niveau d'endettement à long terme est-il faible ? Moyen ? Fort ?

Le financement du cycle d'exploitation est-il faible ? Moyen ? Fort ?

**Guide d'entretien avec la comptabilité**

- Quelles sont vos missions au sein de Cde ?
- Est-ce que vous disposez d'un logiciel intégré qui permet à la fois d'intégrer la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la comptabilité matière, la paie, la facturation ?
- Est-ce que vous avez un logiciel comptable ? est-t-il sécurisé ? qui a accès à ce système ?
- Y-a-t-il un manuel où on décrit les procédures comptables ?

La **rentabilité** met en évidence le niveau de création de valeur ajoutée de l'entreprise: cette valeur ajoutée se traduit par la marge du prix qui revient à l'entreprise par rapport au coût d'achat et de production de ses services.

- partant de cette définition est-ce-que votre entreprise est rentable ?
- quels indicateurs vous permettent de la mesurer ?

**Une entreprise solvable** est une entreprise qui peut, à long terme, respecter ses engagements vis-à-vis des créanciers.

- Votre entreprise est-elle solvable ?
- Quels indicateurs vous permettent de la mesurer ?

Parlons maintenant de la trésorerie de Cde

- Que pouvez-vous me dire de cette trésorerie ?

Comment appréciez –vous la performance financière de l'entreprise ?

### **Guide d'entretien avec le directeur de l'organisation, du contrôle et du système d'information**

Parlez-moi de votre direction, de vos attributions, de votre rôle au sein de l'entreprise.

#### **Stratégie**

- Existe-t-il une stratégie dans votre entreprise ?
- Quel est la vision que vous avez de votre entreprise ?
- Si oui est ce qu'elle est efficace et efficiente ?
- Quels sont les perspectives d'avenir de Cde ?
- Quel outil utilisez-vous pour suivre les activités de votre société le reporting ou le tableau de bord ?
- Connaissez-vous le tableau de bord prospectif ?
- Existe-t-il un manuel de procédures dans votre entreprise ?

Nous savons que la mission identifie la raison d'être de l'entreprise. Elle établit sa vocation à :

nous savons aussi que la vision complète la mission en définissant ce que l'entreprise veut

devenir dans ...

et que les valeurs définissent les croyances de l'entreprise.

- Quels sont donc la mission, la valeur et les valeurs de votre entreprise ?

### **Commercial**

- Quelles appréciations faites-vous du politique marketing actuel de Cde ?
- Quelles sont les contraintes réglementaires qui sont susceptibles de menacer ou de freiner le développement des activités de la Cde ?

### **Diagnostic économique**

#### **Secteur d'activité**

- Que représente le Cde dans l'économie sénégalaise ?
- Quelle est la taille de votre entreprise ?
- Quels sont ses enjeux, ses risques, ses évolutions technologiques, sa maturité ?
- Quel est le poids de Cde par rapport à ses concurrents ?

### **Diagnostic humain**

#### **Les ressources humaines**

Le management les hommes clés et l'organisation interne

- Quel est le type de management de votre entreprise : participatif, autocratique, etc. ?
- Existe-t-il une politique générale et de formation de gestion des compétences et des carrières ?

### **Guide d'entretien**

#### **Direction du marketing et des relations publiques**

- Comment qualifier vos relations avec vos fournisseurs ?
- Comment qualifier vos relations avec vos principaux clients ?
- Quels sont vos principaux concurrents ? Quel est-leur positionnement ?
- Quels sont, pour chacun d'eux, les principales forces et faiblesses ?

- Quel est leur niveau de maîtrise des FCS
- Quelles conséquences devons-nous en tirer en interne ?
- Existe-t-il une menace d'entrée de nouveaux concurrents ? Qui ? Pourquoi ?
- Y'a-t-il une segmentation particulier de vos principaux clients ?
- Comment votre entreprise se positionne-t-elle sur le marché vis-à-vis de vos clients?
  
- L'entreprise dispose-t-elle d'un bon service après-vente, efficace et capable de répondre aux souhaits des clients?
- Quelles sont les informations actuellement produites
- Quels sont les supports utilisés
- Avec quels indicateurs mesurez-vous ces informations ?

#### **Clientèle**

- Comment mesurez vous la satisfaction de votre clientèle ? Disposez-vous des indices de satisfaction ?

#### **Guide d'entretien de la direction des ressources humaines**

#### **Personnel et climat social**

- Le climat social est-il serein ou conflictuel dans l'entreprise ?
- Les salariés jouissent-t il d'un épanouissement leur permettant de donner le meilleur d'eux même ?
- Y a-t-il un cadre de concertation dans l'entreprise ?
- Quel est le degré d'absentéisme au sein de Cde ?
- Existe-t-il un plan de formation pour le personnel ? est-il suivi ? quels sont les indicateurs :- budget formation /masse salariale ?  
-budget formation / nombre de salariés ?
  
- Comment se caractérise la pyramide des âges ?
- Quel est le niveau de polyvalence du personnel ?
- Quels sont les niveaux de rémunérations ?
- Quelles sont les formules de motivation, d'intéressement des salariés ?

- L'évolution des activités de CDE fera t'elle naitre de nouveaux besoins de formation ou de compétence ?
- Êtes-vous satisfait du rendement actuel de votre personnel ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE



### Bibliographie

1. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2004), *Contrôle de gestion DECF, manuel et applications*, Dunod, Paris, 710 pages
2. ALAZARD Claude & SEPARI Sabine (2007), *DCG, Contrôle de gestion, manuel et applications*, Dunod, Paris, 701 pages
3. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine (2007), *Contrôle de gestion DCG 11 : manuel et applications*, Dunod, Paris, 557 pages
4. BESCOS, Pierre Laurent, DOBLER Philippe, MENDOZA Carla (2007), *Contrôle de gestion et management* édition Montchrestien, Paris, 553 pages
5. BOISSELIER Patrick (1999), *Le Contrôle De Gestion (Epreuve Et Application, DECF)*, Vuibert, Paris, 620 pages
6. BOIX Daniel, FEMINIER Bernard (2004), *Manager d'équipe, le tableau de bord facile, méthodologie complète en 67 fiches*, Editions d'organisation, Paris, 274 pages
7. BOUIN Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportement*, Dunod, Paris, 334 pages
8. BOUIN Xavier (2006), *Tous gestionnaires : comprendre et maîtriser les outils de gestion à des fins opérationnels*, édition Dunod, 271 pages
9. BOUQUIN Henri (2008), *le contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> édition, éditions PUF, Paris 526 pages.
10. DEMEESTERE René (2002), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Editions L.G.D.J, 196 pages.
11. FEISTHAMMEL, Daniel (2005), *fondamentaux du pilotage de la performance*, édition association française de normalisation, 203 pages
12. FERNANDEZ Alain (2005), *les nouveaux tableaux de bord des managers*, 3<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, 485 pages.
13. GERVAIS Michel (2000), *le contrôle de gestion*, 7<sup>ème</sup> édition economica, 719 pages
14. IRIBARNE Patrick (2004), *les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, 239 pages.
15. IRIBARNE Patrick (2006), *les tableaux de bord de la performance*, édition Dunod, 271 pages.
16. JAULENT Patrick & QUARES Marie (2004), *méthodes de gestion*, Editions d'organisation, Paris

17. JAULENT Patrick, QUARES Marie-Agnès : « *Méthodes de gestion. Comment les intégrer...* », Editions d'Organisation, 2004, édition organisation, Paris, 222 pages
18. KAPLAN Robert, NORTON David (1998), *le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes de succès*, Editions organisation, paris
19. KAPLAN Robert, NORTON David (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, éditions d'organisations, Paris, 423 pages.
20. KAPLAN Robert, NORTON David (2007), *l'alignement stratégique : créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, édition Eyrolles, Paris, 328 pages
21. LEROY Michel (1998), *le tableau de bord au service de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 144pages.
22. LONING Hélène (2003), *le contrôle de gestion : organisation et en mise en œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, 278 pages.
23. MAGAKAN Jean Louis, PAYAUD Marielle-Audrey (2007), *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, éditions Bréal, Paris, 288 pages
24. MALO Jean Louis, MATHE Jean Charles (2000), *l'essentiel du contrôle de gestion*, 2ème édition, édition d'organisation, 409 pages
25. MARGOTEAU Eric (2001), *Decf N°7 Contrôle de gestion*, édition ellipse marketing, Paris ,480 pages
26. MENDOZA Carla, DELMOND Marie Hélène, GIRAUD Françoise (2002), *tableaux de bord et balanced scorecard*, paris, groupe fiduciaire, 248 pages
27. ROUACH Michel, NAULLEAU Gerard, (2002), *Le Contrôle De Gestion Bancaire Et Financier*, 4ème édition, Revue Banque, Paris, ,374 pages
28. RUDOLF Grunig, KÜHN Richard, PASQUIER Maryline (2008), *planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planifications stratégiques*, Presses Polytechniques, 263 pages
29. SAULOU Jean Yves (1982), *le tableau de bord du décideur*, édition organisation, 248 pages
30. SELMER Caroline(2003), *concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, édition dunod, paris, 289 pages
31. VOYER Pierre (1999), *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'université du Québec, Québec ,446 pages