



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF POUR
LE DIRECTEUR GENERAL**

D'E.T.I -SA

Présenté par :

Mamadou Saliou DIALLO

Dirigé par :

M. Moussa YAZI

M. Alexis KOUASSI

DEDICACE

A ma mère, pour son amour et son encouragement,

A mon père, pour m'avoir montré le droit chemin avant de répondre à l'appel du Seigneur,

A mes frères et sœurs, pour leur soutien tout au long de la formation,

Je dédie ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à :

- Monsieur TALEB Latif, Directeur Général d'E.T.I-sa, pour avoir bien voulu financer cette formation ;
- Messieurs BEYE Mamadou Lamine et BAH Souleymane respectivement Directeur Financier et Directeur Adjoint d'E.T.I-sa, pour leur contribution à l'obtention de ce financement et pour leurs sages conseils ;
- Tout le personnel d'E.T.I-sa pour m'avoir donné l'accès facile à l'information ;
- Monsieur YAZI Moussa pour la qualité de son enseignement et le suivi sans relâche de ce mémoire ;
- Monsieur KOUASSI Alexis, co-directeur de ce mémoire, pour ses judicieux commentaires ;
- Tous les enseignants du programme DESS Audit et Contrôle de gestion du CESAG pour les pertinents cours qu'ils ont voulu mettre à notre disposition ;
- L'ensemble du personnel administratif du CESAG pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé ;
- Tous les stagiaires de la 19ème promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG pour leur encouragement et leur excellente collaboration ;
- Monsieur NDIAYE Moussa, consultant en contrôle de gestion à E.T.I-sa, pour l'expérience qu'il m'a permis d'acquérir ;
- El hadj DIALLO Talibé qui a beaucoup œuvré pour mon développement personnel à travers ses conseils ;
- Mes amis (DIALLO Diarra, DIALLO Mamadou Talibé & DIALLO Thierno Tanou) pour leur sincère amitié, leur encouragement et leur soutien tant moral que financier.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

Figure 1 : Le cadre stratégique du tableau de bord prospectif -----	- 14 -
Figure 2 : Les 4 perspectives de la performance du BSC-----	- 15 -
Figure 3 : Le lien de causalité entre les axes du TBP -----	- 16 -
Figure 4 : Les indicateurs clés de l'axe « Clients »-----	- 18 -
Figure 5 : le modèle générique de chaîne de valeur -----	- 20 -
Figure 6 : Le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel-----	- 21 -
Figure 7 : Le modèle d'analyse-----	-40

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des approches d'élaboration d'un TBP selon Dorbes, Fernandez, Giraud, Kaplan & Norton et Selmer-----	28
Tableau 2 : Etapes retenues pour la conception d'un TBP -----	30
Tableau 3: Grille Objectifs /Variables d'action -----	34
Tableau 4 : Forces et faiblesses d'E.T.I-sa-----	55
Tableau 5 : Opportunités et menaces d'E.T.I-sa -----	57
Tableau 6 : Carte stratégique d'E.T.I-sa-----	60
Tableau 7 : Grille Objectifs / Variables d'actions du Directeur Général d'E.T.I-sa -----	66
Tableau 8 : Préoccupations de gestion du Directeur Général d'E.T.I-sa -----	67
Tableau 9 : Choix des préoccupations de gestion en fonction des objectifs stratégiques -----	70
Tableau 10 : Synthèse des préoccupations de gestion du Directeur Général d'E.T.I-sa -----	71
Tableau 11 : Grille Objectifs stratégiques /Indicateurs-----	76
Tableau 12 : Indicateurs retenus par le DG -----	77
Tableau 13 : Tableau de bord prospectif du Directeur Général d'E.T.I-sa-----	79
Tableau 14 : Chronogramme de mise en œuvre du TBP-----	82

Liste des abréviations et des sigles

BC: Bon de Commande
BFR: Besoin en fonds de roulement
BLR: Boucle locale radio
BSC: Balanced Scorecard
CA : Chiffre d'affaires
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAF : Direction Administrative et Financière
DC : Direction Commerciale
DG : Directeur Général
DO : Direction des Opérations
DS : Direction des Services
DT : Direction des Télécommunications
E.T.I-sa : Equipements et Techniques informatiques, société anonyme
FCS : Facteurs clés de succès
IP : Internet protocol
LAN : Local area network
LS : Liaison spécialisée
PDG : Président Directeur Général
PME : Petites et moyennes entreprises
PMI : Petites et moyennes industries
RH : Ressources Humaines
ROI : Return on investment
SAV : Service après vente
SI : Système d'information
SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TB: Tableau de bord
TBG : Tableau de bord de gestion
TBP : Tableau de bord prospectif
VA : Variables d'action
VSAT: Very small aperture terminal

Liste des annexes

Annexe 1 : Fiche d'évaluation du personnel-----	92
Annexe 2 : Organigramme d'E.T.I-sa -----	96
Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Directeur Général d'E.T.I-sa -----	97
Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Directeurs Opérationnels-----	98
Annexe 5 : Guide d'entretien avec les Chefs de Service et les Chefs de Division-----	99
Annexe 6 : Guide d'entretien avec le Responsable Informatique -----	99
Annexe 7 : Système de notation des réponses du questionnaire et de l'entretien -----	100
Annexe 8 : Calendrier d'exécution des étapes de conception du TBP-----	101
Annexe 9 : Fiche –indicateur n°1 : échéance des factures ou BC fournisseurs-----	102
Annexe 10 : Fiche - indicateur n°2 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires -----	103
Annexe 11 : Fiche -indicateur n°3 : Solde des comptes bancaires -----	104
Annexe 12 : Fiche- indicateur n°4 : Evolution des intérêts débiteurs-----	105
Annexe 13: Fiche – indicateur n°5 : Pourcentage de recouvrement des créances échues ---	106
Annexe 14 : Fiche – indicateur n°6 : Taux d'évolution des clients par type de prestation --	107
Annexe 15 : Fiche – indicateur n° 7 : Respect des délais d'exécution des prestations -----	108
Annexe 16 : Fiche – indicateur n°8 : Qualité des offres -----	109
Annexe 17 : Fiche – indicateur n° 9 : Taux de réalisation de projets -----	110
Annexe 18 : Fiche - indicateur n°10 : Taux moyen de formation par agent -----	111
Annexe 19 : Concurrents informels d'E.T.I-sa dans le domaine du matériel informatique -	112

TABLE DES MATIERES

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des figures et tableaux	III
Liste des abréviations et des sigles	V
Liste des annexes	VI
Table des matières	VII
Introduction générale	- 1 -
Problématique	- 3 -
Première partie : Cadre théorique	- 7 -
Introduction première partie	- 8 -
Chapitre1 : Le tableau de bord prospectif	- 9 -
1.1 Définition et raisons d'être du tableau de bord prospectif.....	- 9 -
1.1.1 Définition du tableau de bord prospectif	- 9 -
1.1.2 Raisons d'être du tableau de bord prospectif	- 10 -
1.2 Caractéristiques fondamentales du tableau de bord prospectif	- 11 -
1.3 Axes du tableau de bord prospectif	- 15 -
1.3.1 L'axe « Finance »	- 17 -
1.3.2 L'axe « Clients »	- 18 -
1.3.3 L'axe « Processus internes »	- 19 -
1.3.4 L'axe « Apprentissage organisationnel et croissance ».....	- 20 -
1.4 Limites du tableau de bord prospectif	- 21 -
Chapitre 2 : Processus de conception du tableau de bord prospectif (TBP).....	- 23 -

2.1 Les conditions et préalables pour la réussite d'un tableau de bord prospectif	- 23 -
2.2 Intervenants au projet de conception du tableau de bord prospectif.....	- 25 -
2.3 Démarches de conception d'un tableau de bord prospectif	- 27 -
2.3.1 Etape1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise.....	31
2.3.2 Etape 2 : Définir des objectifs	31
2.3.3 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques	32
2.3.4 Etape 4 : Identifier des variables d'action ou facteurs clés de succès.....	33
2.3.5 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs	35
2.3.6 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté.....	36
2.3.7 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre	37
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	39
3.1.1 Etape1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise.....	41
3.1.2 Etape 2 : Définir des objectifs	42
3.1.3 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques	42
3.1.4 Etape 4 : Identifier des variables d'actions ou facteurs clés de succès	42
3.1.5 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs	43
3.1.6 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté.....	43
3.1.7 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre	44
Conclusion première partie.....	46
Deuxième partie : Cadre pratique.....	47
Introduction deuxième partie.....	48
Chapitre 4 : Présentation d'E.T.I -sa	49
4.1 Visions et missions d'E.T.I-sa	49
4.1.1 Visions.....	49
4.1.2 Missions	49
4.2 Organisation administrative.....	50

4.2.1 La Direction Générale	51
4.2.2 La Direction des Télécommunications.....	51
4.2.3 La Direction des Opérations.....	51
4.2.4 La Direction Commerciale et Marketing	51
4.2.5 La Direction des Services.....	52
4.2.6 La Direction Administrative et Financière.....	52
4.3 Organisation du système d'information.....	52
Chapitre 5 : Conception du tableau de bord prospectif du Directeur Général d'E.T.I-sa	54
5.1 Phase 1 : Prise de connaissance d'E.T.I-sa	54
5.1.1 Etape 1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise.....	54
5.1.1.1 L'environnement interne	54
5.1.1.2 L'environnement externe	55
5.1.1.3 La stratégie et les objectifs stratégiques	58
5.1.1.3.1 Mettre en place une structure organisationnelle adaptée.....	58
5.1.1.3.2 Accroître la part de marché d'E.T.I-sa	59
5.1.1.3.3 Elargir la gamme des produits et services	59
5.1.1.3.4 Améliorer la rentabilité globale.....	59
5.1.1.3.5 Améliorer la qualité du service.....	59
5.1.1.4 Le système d'information.....	61
5.1.1.4.1 Le réseau Intranet	61
5.1.1.4.2 Le progiciel Sage.....	62
5.1.1.4.3 Le logiciel Oracle	62
5.1.1.4.4 Le Billing.....	62
5.2 Phase 2 : Conception du TBP	63
5.2.1 Etape 2 : Définir des objectifs	63
5.2.2 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques.....	64
5.2.3 Etape 4 : Identifier des variables d'actions ou facteurs clés de succès.....	65
5.2.4 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs.....	67
5.3 Phase 3 : Recommandations de mise en œuvre du TBP	80
5.3.1 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté.....	80
5.3.2 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre du TBP	80

Conclusion deuxième partie	84
Recommandations générales.....	85
Perspectives de mise en œuvre des recommandations.....	86
Conclusion générale	87
Bibliographie	88
Annexes	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis plusieurs décennies, l'environnement mondial ne cesse de se complexifier du fait du phénomène d'accélération des flux. De toute évidence, aux flux financiers, techniques et humains vient s'ajouter le facteur: temps. En plus, l'amélioration de la performance des entreprises doit intégrer les attentes des clients, du personnel, des actionnaires et de toutes les parties prenantes.

Devant cette complexité croissante de l'environnement international, les entreprises africaines, pour maintenir ou accroître leur présence sur le marché mondial, sont contraintes de fournir des produits et services compétitifs. De ce fait, elles seront appelées à mettre en place des dispositifs performants de management.

Ainsi, le contrôle de gestion vu comme support au service de l'amélioration des performances des entreprises a un grand rôle à jouer dans la redynamisation du système de management. Parmi les outils du contrôle de gestion, les tableaux de bord occupent une place considérable. Ces derniers comme le contrôle de gestion ont connu une évolution fulgurante passant d'une approche traditionnelle à une approche moderne.

C'est dans ce cadre que le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard a vu le jour. Initié par deux (2) auteurs américains KAPLAN et NORTON, le tableau de bord prospectif a pour vocation de construire un système de mesure performant et équilibré. Il constitue un véritable outil de management de la stratégie et oriente les managers dans leur processus de changement.

Les entreprises guinéennes et notamment EQUIPEMENTS et TECHNIQUES INFORMATIQUES (E.T.I –sa) n'échappent pas aux conséquences de la forte mutation de l'environnement. Pour garder sa position de leader et éventuellement se développer, E.T.I-sa a mis en œuvre un nouveau management participatif.

Notre étude portant sur la « conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général d'E.T.I-sa » s'inscrit dans une logique d'accompagnement de cette structure dans son processus de changement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PROBLEMATIQUE

L'apparition des nouvelles technologies et la mondialisation du secteur des télécommunications ont permis de mettre en œuvre les enjeux concernant les obstacles réglementaires au commerce de ces services. Cela a conduit à la mise en place des règles internationales visant à réduire les barrières commerciales dans ce secteur dont l'accord général sur le commerce des services (AGCS) et l'accord sur les télécommunications de base en sont une parfaite illustration.

Conscients de l'apport des télécommunications dans le développement économique et social, certains pays ouest africains dont la Guinée, avec l'appui des bailleurs internationaux, ont créé l'Ecole Supérieure multinationale des télécommunications (ESMT) de Dakar.

C'est dans ce cadre que l'Etat Guinéen a donné des grandes orientations à ce secteur et aux nouvelles techniques de l'information. Il l'a libéralisé en faisant appel aux partenaires privés nationaux et étrangers.

Faisant partie des premières sociétés privées de droit Guinéen, Equipements et Techniques Informatiques (E.T.I- sa) s'est impliquée dans le marché informatique tout en devenant leader.

Aujourd'hui, l'objectif de cette société est d'accroître sa part de marché en couvrant tout le territoire national dans le domaine de l'informatique et des télécommunications, de mettre en place de nouveaux services et de s'ouvrir sur le marché sous-régional. La réalisation d'un tel objectif suppose une mise en place d'un dispositif performant de management qui privilégie la culture du résultat et de la performance.

Après plus de 23 ans d'existence, E.T.I-sa est confrontée au problème relatif à la déclinaison des objectifs stratégiques au niveau opérationnel.

L'inexistence d'un service de contrôle de gestion et partant, l'absence des outils de pilotage et d'analyse de la performance constituent un obstacle au déploiement de la stratégie d'E.T.I-sa au niveau opérationnel. Ce problème freine la réalisation des ambitions professionnelles de la société à savoir maintenir son leadership et s'internationaliser.

Les solutions possibles à ce problème consisteraient :

- ✓ à concevoir un outil de déclinaison des objectifs stratégiques comme le tableau de bord prospectif ;
- ✓ à développer des outils d'analyse de la performance de l'entreprise et de ses agents ;

Bref, à concevoir un système de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion dont le tableau de bord prospectif en est un outil à part entière permettra à cette structure de :

- ✓ clarifier à tous les niveaux la complexité croissante qui relève de la mondialisation, de l'accélération des flux, de l'accroissement exponentiel du nombre de segments de marché ;
- ✓ faire face à des changements permanents de son organisation ;
- ✓ aider ses acteurs à identifier les risques de non performance ainsi que les gisements de progrès.

Il lui permettra également de concilier son contrôle stratégique et son contrôle opérationnel.

Mais la complexité de conception de certains outils et le temps que cela nécessite nous poussent à concevoir un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général d'E.T.I-sa afin de lui apporter notre contribution à la résolution de son problème.

Le TBP ou Balanced Scorecard permettra spécifiquement à cette société de :

- ✓ communiquer et de déployer sa stratégie ;
- ✓ fixer des objectifs opérationnels à chacun ;
- ✓ orienter les comportements à travers la responsabilisation, la motivation et l'évaluation des individus ;
- ✓ aider à son pilotage.

Ce TBP ne se limitera pas à la maîtrise de l'activité pour atteindre les objectifs organisationnels mais il s'inscrira dans un processus d'amélioration continue (prévoir-mesurer-réagir-progresser).

De nos jours, tout Directeur Général doit s'adapter à un environnement caractérisé par une complexification croissante, une surabondance d'informations, un espace temps limité.

Quel sera le profil de ce tableau de bord prospectif ?

Pour cela, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

- ❖ Quelle démarche faut-il adopter pour la conception de ce tableau de bord?
- ❖ Quels sont les indicateurs pertinents pour chacune des perspectives du TBP?

Cette série de questions nous permettra de situer le contexte dans lequel cet outil pourra être mis en place.

Ainsi, nous comptons développer le thème intitulé :

« Conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général d'E.T.I-sa »

Notre objectif est de concevoir un TBP qui répond aux attentes et aux exigences du DG d'E.T.I-sa. Pour y arriver, des objectifs spécifiques méritent d'être exposés. Il s'agit :

- ✓ de faire un diagnostic du système d'information d'E.T.I-sa,

- ✓ d'identifier les besoins et les attentes du DG,
- ✓ de formaliser un tableau de bord prospectif qui contient des indicateurs qui répondent aux préoccupations de gestion du DG,
- ✓ de proposer des recommandations de mise en œuvre du TBP.

Nous nous limiterons à la formalisation du TBP et aux recommandations de mise en œuvre de cet outil.

E.T.I-sa exerce dans un secteur très dynamique caractérisé par des technologies de pointe. Aussi, avec son ambition de faire évoluer son offre en souplesse en assurant une convergence dynamique des solutions et des métiers de l'informatique, des télécommunications et d'Internet, le développement de ce thème permettra au DG de cette société d'avoir un outil stratégique et d'améliorer la pertinence de ses choix au regard des objectifs de performance et de prise de décisions.

Le lecteur de ce présent mémoire aura une compréhension d'un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances « le TBP ». Il s'en servira comme guide pour effectuer tout travail lié au domaine du contrôle de gestion.

Le développement de ce thème nous réjouira d'avoir conduit un projet dans une grande structure informatique et d'avoir contribué à mettre en place un outil stratégique. Ce mémoire sera divisé en deux parties. Une première partie relative au cadre théorique et une seconde partie pratique.

La première partie sera subdivisée en trois chapitres :

- Tableau de bord prospectif,
- Processus de conception du tableau de bord prospectif,
- Méthodologie de l'étude.

La deuxième partie sera composée de deux chapitres :

- Présentation d'E.T.I-sa,
- Conception du tableau de bord prospectif du Directeur Général d'E.T.I-sa.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction première partie

L'information est la matière première du contrôle de gestion. Ce dernier a pour rôle de sélectionner la partie utile de cette information pour aider les gestionnaires de l'entreprise dans leur prise de décision. Dans un environnement en perpétuelle mutation, le contrôle de gestion a su s'adapter grâce à la mise en place de nouveaux outils. Parmi ces outils, le tableau de bord prospectif occupe une place prépondérante.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue littéraire. Cette revue s'intéressera au développement théorique du tableau de bord prospectif et de son processus de conception. Nous présenterons également notre approche méthodologique. Cette première partie sera divisée en trois (3) chapitres :

- Le tableau de bord prospectif ;
- Le processus de conception du tableau de bord prospectif ;
- La méthodologie de l'étude.

Chapitre1 : Le Tableau de bord prospectif

Le Tableau de bord classique permettant à un responsable d'avoir connaissance des caractéristiques de sa gestion, a vite montré ses limites. Ainsi, pour donner au TB toute sa dimension du pilotage de la performance, les auteurs Robert Kaplan et David Norton ont initié le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard (BSC)¹. Ce chapitre présentera dans un premier temps, la définition du TBP et ses raisons d'être, et dans un second temps, les caractéristiques du TBP, les axes du TBP et ses limites.

1.1 Définition et raisons d'être du tableau de bord prospectif

Expérimenté pour la première fois, en 1990, par les professeurs KAPLAN et NORTON, le TBP est venu renforcer les TB classiques en intégrant les axes de développement stratégique. Mais comment se définit le TBP ? Quelles sont ses raisons d'être ?

1.1.1 Définition du tableau de bord prospectif

Les initiateurs du TBP, KAPLAN & NORTON (1998:125) le définissent comme suit: « a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And, it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities. Operational measures that are the drivers of future financial performance. »

Il s'agit d'un système de mesure qui permet aux gestionnaires de faire un point sur leur activité. Ce TBP comporte quatre axes pour l'analyse de la performance : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisation et innovation.

¹ Le TBP est appelé Balanced Scorecard(BSC) par Kaplan & Norton et d'autres auteurs

De l'avis de MYKITA & TUSZYNSKI (2002 :181), le TBP doit traduire la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance.

Le TBP s'érige alors comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie de l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter les déterminants de la performance. Quelles sont les raisons de la mise en œuvre de cet outil ?

1.1.2 Raisons d'être du tableau de bord prospectif

Les raisons d'être du TBP viennent des difficultés rencontrées par les tableaux de bord traditionnels. « Le TB de nombreuses petites et moyennes entreprises s'apparente souvent à celui d'une voiture. Ce dernier est utile pour connaître l'état de la voiture mais il est insuffisant pour choisir le meilleur itinéraire, savoir si la route est bloquée par un bouchon ou un accident, indiquer combien de kilomètres restent encore à parcourir ou combien de temps sera nécessaire pour atteindre une ville ... » (RAVIGNON & al., 2001 :170). Dans le même ordre d'idées, GERVAIS (2000:582) mentionne qu'avec le TB traditionnel :

- les objectifs stratégiques sont insuffisamment traduits en objectifs opérationnels ;
- les ressources ne sont pas toujours allouées en fonction des objectifs stratégiques. La réflexion stratégique est menée par les hauts dirigeants ; elle donne lieu à un plan (à trois ou cinq ans) qui n'est toujours pas diffusé à l'ensemble des responsables ;
- les dirigeants sont incités à se préoccuper du court terme au détriment de la stratégie (prime budgétaire, obligation d'avoir un cours boursier qui se maintienne pour satisfaire l'actionnaire, etc.).

Il ressort que l'insuffisance de la traduction des objectifs stratégiques en termes opérationnels et la vision du court terme du tableau de bord traditionnel sont des facteurs qui expliquent, entre autres, les raisons d'être du tableau de bord prospectif.

KAPLAN & NORTON (1998) qualifient le TBP de système de mesure équilibré de la performance globale pouvant surmonter les obstacles qui empêchent la traduction réelle

des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Alors, comment se caractérise le TBP ?

1.2 Caractéristiques fondamentales du tableau de bord prospectif

Longtemps considéré comme un système de mesure, le TBP est devenu un outil de gestion stratégique du fait de l'environnement dynamique et constamment changeant d'aujourd'hui.

Selon KAPLAN & NORTON (2001), cinq principes sont à la base de la création des organisations orientées stratégies :

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

a) Traduire la stratégie en termes opérationnels

Ce principe consiste à l'élaboration d'une carte stratégique pour l'entreprise en posant la question : quelle est votre stratégie ? La carte stratégique est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie.

b) Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

Il s'agit de créer la synergie entre toutes les parties de l'organisation afin d'obtenir la performance globale. Cette dernière est égale à la somme des performances individuelles de ses unités augmentée de la synergie. Selon BOUIN & SIMON (2004 :99), le TBP clarifie et traduit le projet de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de performance et de pilotage concrets et opérationnels.

c) Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Pour répondre au nom « organisation orientée stratégie », l'implication et la compréhension de la stratégie par l'ensemble des salariés sont indispensables. Le principe veut qu'on parle de communication verticale au lieu du management vertical.

d) Transformer la stratégie en un processus continu

Pour une application effective de la stratégie, il faut que ce terme revienne fréquemment dans les réunions et que soit mis en place un processus pour la gérer. C'est un processus intégrant aussi bien la gestion tactique (budgets et analyses financières) que la gestion stratégique.

Ce processus permettra aux responsables d'être plus à l'écoute des idées et des connaissances issues de leur entreprise pour adapter constamment la stratégie.

e) Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

Pour arriver à une meilleure performance, le changement, bien qu'il soit une action collective organisée, doit être propulsé du haut de la hiérarchie.

Parlant du changement, KOTTER(1996)² décrit : « le changement s'enclenche d'en haut grâce à trois actions discrètes de la Direction :

- en donnant un sens à l'urgence ;
- en créant le consensus qui va guider le mouvement ;
- en développant une vision et une stratégie ».

KAPLAN & NORTON (1996:10) expliquent ces processus comme suit: "the Balanced Scorecard is more than a tactical or an operational measurement system. Innovative companies are using the scorecard as a strategic management system, to manage their

² Kaplan & Norton, 1996, The BSC : translating strategy into action, Harvard Business School, Boston, p.322

strategy over their long run (voir figure 1, page 14) .They are using the measurement focus of the scorecard to accomplish critical management processes:

- « clarify and translate vision and strategy »;
- « communicate and link strategic objectives and measures »;
- « plan, set targets, and align strategic initiatives »;
- « enhance strategic feedback and learning ».”

a) « clarify and translate vision and strategy »

Ce processus permet à la Direction Générale de clarifier sa vision et sa stratégie à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

b) « Communicate and link strategic objectives and measures »

Favorise la communication des objectifs stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

c) « Plan, set targets, and align strategic initiatives»

Facilite l'intégration des plans d'actions dans le plan stratégique et guide l'entreprise dans la voie du changement souhaitée.

d) «Enhance strategic feedback and learning»

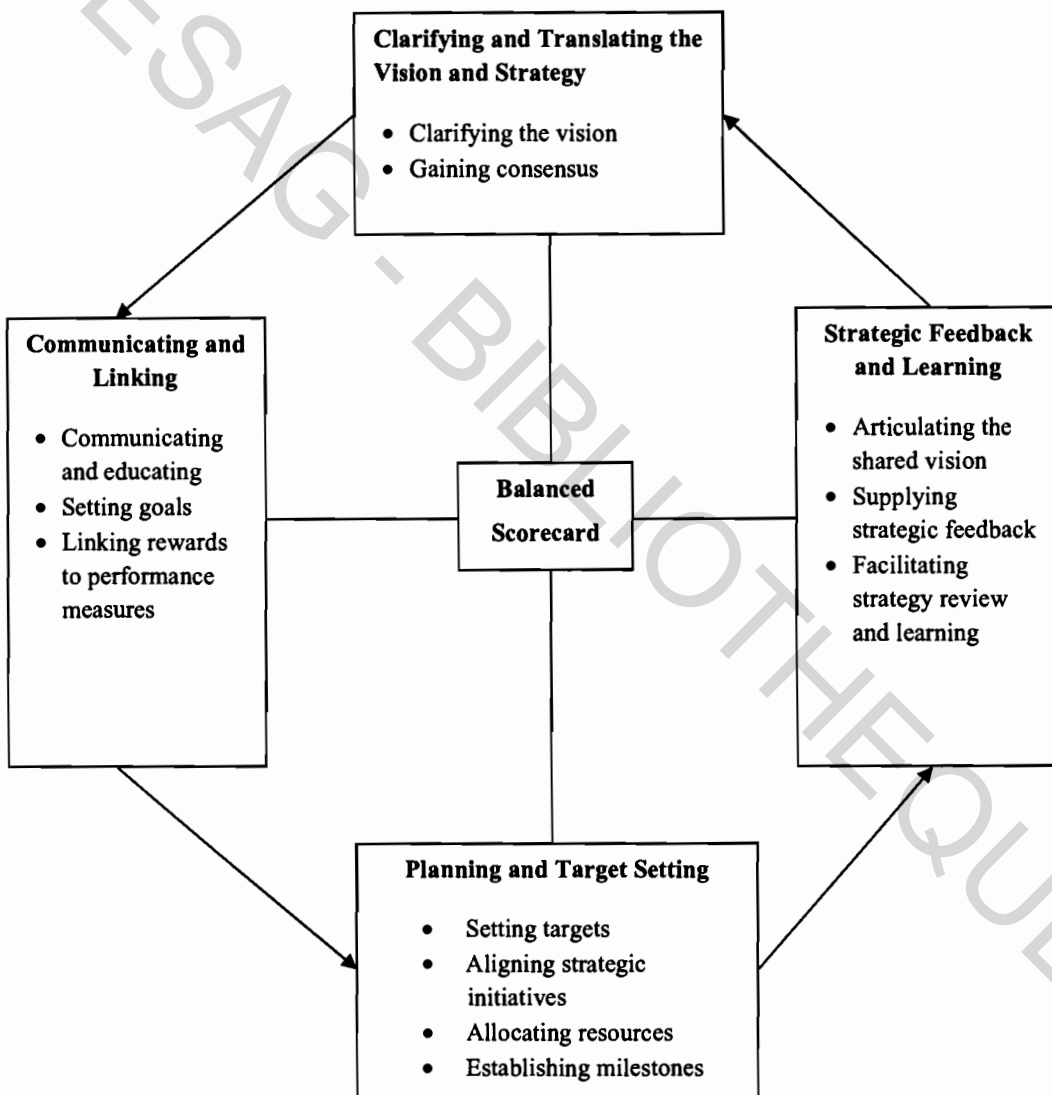
Facilite à l'organisation un apprentissage stratégique tout en lui permettant d'évaluer sa stratégie.

« Le BSC définit un cadre stratégique de l'action. Le BSC conduit à s'interroger sur les objectifs en termes de croissance, de profitabilité, de trésorerie, de segments clients cibles, de fonctionnement, de pilotage des investissements dans la réorientation ou le

développement des compétences des salariés, des systèmes d'information... » (Selmer, 2003 :209).

Le TBP est non seulement un système de mesure de la performance car permettant de suivre le fonctionnel de l'entreprise au-delà des seuls résultats mais aussi un système de mesure équilibré du fait qu'il décline la stratégie de l'entreprise sur 4 perspectives.

Figure 1 : le cadre stratégique du tableau de bord prospectif



Source : KAPLAN & NORTON (1996 :11)

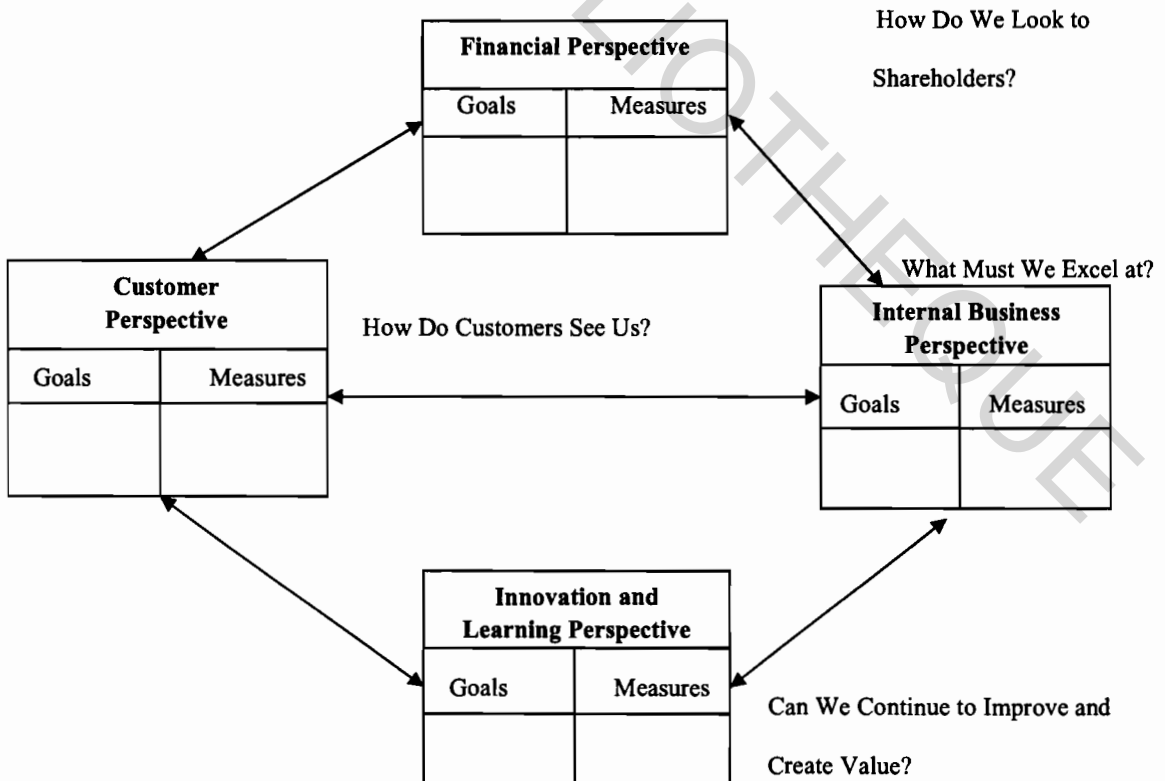
1.3 Axes du tableau de bord prospectif

A la différence du TB classique et des autres outils de pilotage de la performance, le TBP fait ressortir 4 axes interdépendants (voir figure 2, ci-dessous). Le TBP permet aux responsables d'avoir une vision sur leurs activités à travers quatre perspectives.

Selon KAPLAN & NORTON (1998:126), « The Balanced Scorecard provides answers to four basic questions:

- How do customers see us ?(customer perspective)
- What must we excel at? (internal perspective)
- Can we continue to improve and create value? (innovation and learning perspective)
- How do we look to shareholders? (financial perspective) »

Figure 2 : les 4 perspectives de la performance du BSC

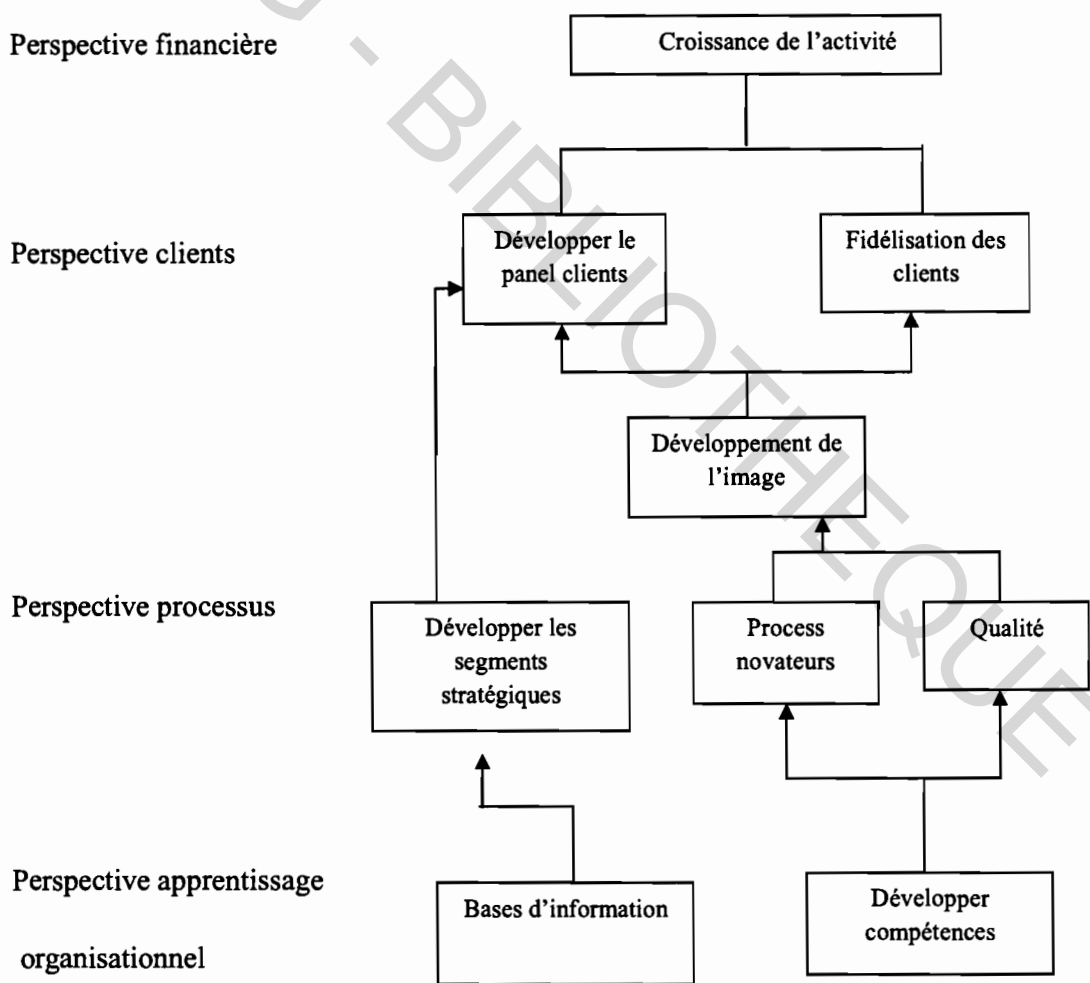


Source: KAPLAN & NORTON (1998:127)

D'après MENDOZA & al. (2002 :154), un bon système de pilotage, qu'il soit défini avec le TB ou le BSC, fera apparaître les axes stratégiques et sélectionnera les indicateurs les plus pertinents en faisant une large place à la qualité, aux délais, à la valeur perçue par le client, à l'amélioration des processus internes.

Ces quatre axes sont liés par ce que KAPLAN et NORTON appellent la chaîne de causalité (voir figure 3, ci-dessous). Cette dernière montre comment les trois (3) autres axes (clients, processus internes et apprentissage organisationnel et croissance) contribuent à la réalisation de la performance financière.

Figure 3 : le lien de causalité entre les axes du TBP



Source : MENDOZA & al. (2002 :163)

L'une des forces du TBP est qu'il facilite au responsable qui l'utilise le passage en revue de quatre (4) axes qui sont :

- L'axe « finance » ;
- L'axe « clients » ;
- L'axe « processus internes » ;
- L'axe « apprentissage organisationnel et croissance ».

1.3.1 L'axe « Finance »

Cet axe fournit des indicateurs traduisant des objectifs économiques. Il convient de rappeler que l'objectif de toute organisation à but lucratif est de réaliser une rentabilité financière autrement dit la performance financière.

D'après MENDOZA & al. (2002 :189), les trois objectifs financiers sur lesquels doivent porter les efforts des dirigeants sont :

- le développement du chiffre d'affaires,
- l'amélioration de la rentabilité,
- la maîtrise du BFR.

Selon KAPLAN & NORTON (2003:61), le TBP doit raconter la stratégie, en expliquant d'abord les objectifs financiers à long terme puis en les reliant à la série d'initiatives à déployer en relation avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes afin de parvenir à la performance économique à long terme visée.

Il ressort que l'axe financier sert de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. En somme, ces indicateurs traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise.

Pour arriver à cette performance souhaitée par les actionnaires, force est de concentrer l'effort sur les trois autres axes.

1.3.2 L'axe « clients »

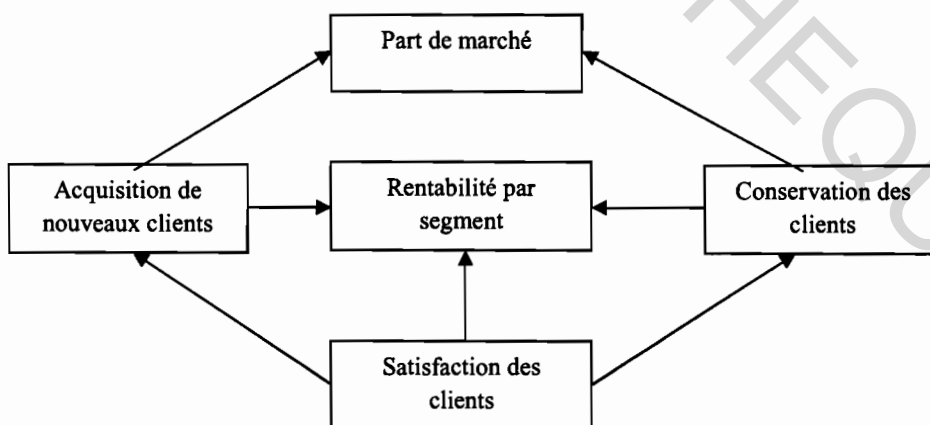
L'objectif, ici, est de mesurer la performance pour les clients en partant du principe qu'il existe un lien de causalité entre la satisfaction des clients et la performance financière.

« Les indicateurs de cet axe permettent aux entreprises d'établir des mesures-clés de la performance concernant les clients (satisfaction, fidélité, conservation, acquisition et rentabilité) parfaitement adaptés aux segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner. » (KAPLAN & NORTON, 2003:79)

Ces indicateurs sont fortement liés (voir figure 4, ci-dessous). En effet, la conservation des clients, l'acquisition de nouveaux clients et la rentabilité passent par la satisfaction des clients d'une part et d'autre part Rentabilité et Part de marché sont les conséquences directes des actions engagées dans l'acquisition et la conservation des clients.

Il en résulte que pour cultiver l'excellence dans un environnement caractérisé par la versatilité et l'infidélité des clients du fait de la mondialisation et de l'ouverture systémique à la concurrence, l'entreprise doit rester à l'écoute de son marché. C'est ainsi qu'elle pourra mieux adapter ses offres de produits ou de services à la clientèle.

Figure 4 : les indicateurs clés de l'axe « clients »



Source : KAPLAN & NORTON (2003 :84)

1.3.3 L'axe « processus internes »

D'après LEVY (2001), les processus sont des ensembles homogènes, cohérents et se pilotent comme des projets. Toutefois, il convient d'éclairer ces deux notions. La différence entre projet et processus réside dans le fait que le début et la fin d'un projet sont programmés tandis que les processus sont récurrents et reconduisent la création de valeur.

Selon KAPLAN & NORTON (2003 :109), dans le TBP, les objectifs et les indicateurs de l'axe « processus internes » sont définis à partir de stratégies explicites, visant à répondre aux attentes des actionnaires et des clients ciblés.

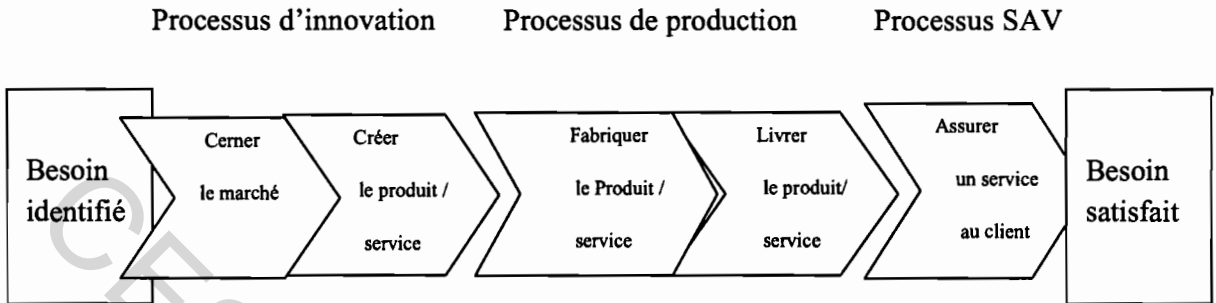
Il ressort que les processus internes jouent le rôle d'attributs pour la réalisation du double objectif : la satisfaction du client et celle de l'actionnaire.

En raison de la disparité des attentes des clients, chaque entreprise a sa propre chaîne de processus internes. Toutefois, un modèle générique constituant un cadre général peut être adapté à chaque entreprise voulant définir ses processus internes. Il s'agit de trois processus (voir figure 5, page 20):

- L'innovation ;
- La production ;
- Le service après vente.

Dans le processus innovation, l'entreprise cherchera à identifier les besoins nouveaux ou latents des clients avant de passer à la phase production. Le processus service après vente, quant à lui, consiste à fournir une prestation au client après l'acte d'achat.

Figure 5 : le modèle générique de chaîne de valeur



Source : KAPLAN & NORTON (1998 :113)

1.3.4 L'axe « apprentissage organisationnel et croissance »

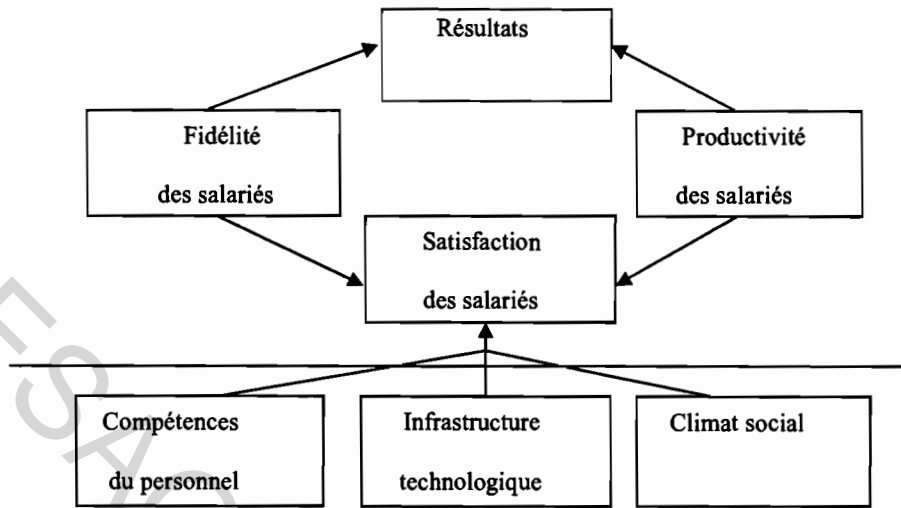
Pour arriver à la performance, trois éléments sont à prendre en considération : la compétence des employés, leur motivation et l'environnement de travail qu'est le système d'informations.

« L'apprentissage organisationnel est ce qui prolonge et transcende le management du 20^{ème} siècle, en établissant à l'orée du 3^{ème} millénaire l'axe sur lequel se développe le Knowledge management. » (LEVY, 2001)

Parlant de l'apprentissage organisationnel, KAPLAN & NORTON (2003 :137) affirment que les entreprises doivent aussi investir dans leurs infrastructures (ressources humaines, systèmes et procédures) pour pouvoir atteindre leurs objectifs de croissance financière à long terme.

Il ressort que cet axe est le fondement de trois autres et que les entreprises qui sont vouées au culte de l'excellence doivent inscrire leurs actions dans un processus d'amélioration continue. Cela nécessite la satisfaction des salariés qui sont en contact permanent avec les clients. (voir figure 6, page 21)

Figure 6 : Le cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel



Source : KAPLAN & NORTON (2003 :140)

1.4 Limites du Tableau de bord prospectif

Le TBP qui est un véritable outil de déploiement stratégique renferme tout de même des limites. Ainsi la distinction entre « lagging indicators » et « leading indicators » est souvent ambiguë.

D'un autre côté, pour ERRAMI (2008), il y a contradiction sur la primauté ou non de l'objectif financier sur les autres objectifs d'autant plus que les fondements du modèle causal du Balanced Scorecard ne sont pas explicités. Selon LONING (2003 :160-161), en créant cette hiérarchie, le risque existe de tomber à nouveau dans le piège de la primauté accordée aux objectifs à court terme.

Il apparaît que le TBP permet de mieux piloter la stratégie, mais il ne dispose pas d'un système de veille pour la faire évoluer. De surcroît, les indicateurs retenus ne renseignent pas sur les facteurs de changement dans l'environnement et le risque de tomber dans les objectifs à court terme est présent.

La mondialisation fulgurante, aux avantages et inconvénients indéniables, a obligé les dirigeants d'entreprise à se tourner vers un nouveau contrôle de gestion passant ainsi d'une simple analyse de coûts au pilotage de la performance et du changement. Parmi les outils dont dispose le contrôle de gestion pour faire face à cette mutation environnementale, le tableau de bord prospectif occupe une place importante. Il permet aux dirigeants d'entreprise d'adapter leur système de gestion à leur stratégie et d'apprécier la performance globale de leur entreprise à travers quatre axes : finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnel et croissance.

Ce premier chapitre ayant permis d'éclairer le contexte dans lequel se meut le TBP, il est à présent primordial d'aborder le deuxième chapitre qui nous élucidera son processus de conception.

Chapitre 2 : Processus de conception du tableau de bord prospectif (TBP)

A l'image de tout système de mesure, le succès d'un TBP tient à plusieurs facteurs. Cependant, la démarche de sa conception et certains préalables conditionnent fortement sa réussite. N'existant aucun modèle type pour la conception du TBP, plusieurs auteurs ont proposé des démarches. Mais convient-il de faire des choix adaptés en fonction des besoins des utilisateurs et du contexte de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous présenterons, dans un premier temps, les conditions et préalables pour la réussite d'un TBP, dans un second temps les intervenants au projet de conception et enfin les démarches de sa conception.

2.1 Les conditions et préalables pour la réussite d'un tableau de bord prospectif

Pour bien réussir la conception et la mise en œuvre du TBP, certains préalables et conditions méritent d'être mentionnés.

Pour VOYER (2002 :160), les conditions et exigences suivantes doivent être réunies pour réussir le projet de TBP :

- l'orientation de la gestion doit reposer sur des objectifs connus et réalistes ;
- les systèmes d'information doivent permettre d'alimenter les TB ;
- les gestionnaires doivent être impliqués dans le projet du TB et être capables de définir leurs besoins ;
- un plan de formation pour l'utilisation des TB doit être mis en place.

Le TBP, pour sa bonne implantation, demande entre autres, un effort conjugué de l'ensemble des acteurs, l'écoute du personnel situé au bas de la hiérarchie, la fourniture des

indicateurs qui reflètent la stratégie et la disposition d'un bon système d'information capable d'alimenter le TBP.

Selon GRAPIN & JOSSERAND (2003), trois grandeurs transversales conditionnent la réussite d'un TBP :

- l'appropriation de la démarche par l'intégration de l'objectif d'appropriation dès le commencement du projet ;
- un dispositif assurant l'impact des TBP : le fort engagement de la Direction Générale et de l'équipe dirigeante détermine l'impact du TBP. Pour IRIBARNE(2006), il s'agit de faire la promotion du projet afin de mobiliser l'ensemble des acteurs autour du projet TBP ;
- la qualité des indicateurs : pour sortir un TBP de qualité, il est indispensable de choisir des indicateurs spécifiques aux différentes unités, de recueillir les commentaires des destinataires afin d'adapter régulièrement les indicateurs retenus.

Il ressort que pour réussir un programme de TBP, il faudrait :

- le prendre pour un projet de changement et non pour un projet de mesures ;
- que le personnel comprenne, accepte le projet et soit impliqué dans sa mise en œuvre ;
- que le système d'information soit de bonne qualité ;
- qu'il y ait un management participatif ;
- que l'entreprise soit orientée stratégie.

Cependant ces préalables et conditions sont nécessaires mais pas suffisants pour la réussite du projet TBP. Faut-il encore identifier les intervenants au projet de TBP.

2.2 Intervenants au projet de conception du tableau de bord prospectif

Le projet de réalisation du TBP demande un effort conjugué de tous les acteurs. Chaque acteur a un rôle important et particulier à jouer dans la réalisation dudit projet. VOYER (1999) a dressé une liste d'intervenants au projet de TB. Nous en retiendrons : le conseil d'administration, le comité de gestion de l'organisation, un comité de coordination de projet, une équipe de projet souple, un comité d'utilisateurs, les services informatiques internes et un porteur de dossier permanent.

a) Le conseil d'administration

Son rôle consiste à encourager le projet et à approuver les décisions importantes quant à l'utilisation du TBP. Etant au sommet de la hiérarchie, il doit se déguiser en utilisateur privilégié du volet stratégique.

b) Le comité de gestion de l'organisation

L'établissement des orientations et le soutien au projet de TBP sont des facteurs importants montrant l'engagement actif du comité de gestion. Il lui revient de droit de donner son point de vue tant sur les investissements consentis que sur le respect des échéances. SELMER (2003) assimile ce groupe à un comité de pilotage composé des Directeurs des Services suivants : Directions opérationnelles et fonctionnelles, Direction Financière ou du Contrôle de Gestion ainsi que les partenaires impliqués dans le projet.

c) Un comité de coordination

Pour une bonne marche du projet, la synergie de plusieurs compétences s'avère nécessaire. Il s'agit de constituer un groupe de travail composé d'un :

- promoteur ;
- responsable projet ;

- gestionnaire ;
- expert-conseil externe ;
- spécialiste de systèmes d'information ;
- représentation des services informatiques.

d) Une équipe de projet souple

La conception du système et la coordination des actions sont, entre autres, des tâches confiées à cette équipe. Toutefois, il y a lieu de préciser que cette dernière doit être ad hoc.

SELMER (2003:50) soutient qu'une équipe de projet est composée d'un technicien de la gestion, comme le contrôleur de gestion, et des représentants des utilisateurs (de préférence un par domaine de compétence). Cet auteur recommande de créer un binôme informaticien/contrôleur de gestion.

Cette équipe veillera à la bonne marche du projet tout en évitant de concevoir des bases de données incomplètes ou insuffisantes.

e) Un comité d'utilisateurs

Ce bloc regroupe les utilisateurs réels du TBP ou les représentants des utilisateurs. Il leur incombe de valider le choix des indicateurs, d'assurer le suivi de l'utilisation des TB et de jouer le rôle de pourvoyeur d'informations. FERNANDEZ (2000) conseille de communiquer les résultats de l'étude d'opportunité à l'ensemble des futurs utilisateurs afin de les préparer à en partager les enjeux.

f) Les services informatiques internes

La réussite du projet dépend aussi de la volonté et de la participation active de l'informatique interne. Son point d'intervention touche les aspects opérationnels et technologiques liés au traitement des données, à la production des TB ainsi qu'à leur utilisation.

Afin de mieux appréhender le rôle du service informatique dans le projet, VOYER (1999) propose une série de questions : quel genre de relations les informaticiens entretiennent-ils avec les utilisateurs ? Se considèrent-ils propriétaires ou dépositaires des systèmes qu'ils développent ? Quelle est leur capacité à réaliser le volet technologique ?

g) Un porteur de dossier permanent

Il s'agit de choisir un agent dans l'entreprise pour assurer la pérennité du TBP. Ainsi, ce choix peut porter sur un gestionnaire compétent capable d'assurer le maintien et l'évolution du système.

Pour terminer, il est crucial d'établir les rôles et les pouvoirs de chacun car un projet de TB nécessite la collaboration d'un ensemble d'acteurs aux intérêts et aux approches variés. Cette collaboration efficace permettra de trouver un consensus quant au choix de la démarche de conception.

2.3 Démarches de conception d'un tableau de bord prospectif

Le choix d'une démarche est indispensable pour obtenir un TB de qualité. Elle nous permettra de procéder dans l'ordre et de bien poser la question avant de chercher à la solutionner. Selon FERNANDEZ (2000:121), aborder un projet sans méthode, en cherchant simplement à utiliser la technologie présente, c'est donner une réponse sans connaître la question.

La démarche que nous proposons est une résultante de plusieurs démarches proposées par différents auteurs (voir tableau 1, page 28). Toutefois, il convient de noter que cette démarche choisie doit être claire, rigoureuse et efficace.

Tableau 1: synthèse des approches d'élaboration d'un TBP selon DORBES, FERNANDEZ, GIRAUD, KAPLAN & NORTON et SELMER

DORBES (2004)	KAPLAN & NORTON (2003)	FERNANDEZ (2000) Méthode GIMSI	GIRAUD (2002) Méthode OVAR	SELMER (2003) Méthode JANUS
1) L'identification des facteurs clés de succès	1) Définir l'architecture de mesure	1) Environnement de l'entreprise	1) La définition de la mission et des objectifs	1) Jalonner toutes les étapes du projet
2) la définition des mesures clés de succès	2) Générer un consensus sur les objectifs stratégiques	2) Identification de l'entreprise	2) L'identification des variables d'actions	2) Justifier d'un cadre pour l'action
3) Trouver les bons indicateurs "financiers"	3) Sélectionner et concevoir des mesures	3) Définition des objectifs	3) L'analyse des responsabilités	3) Analyser les besoins des utilisateurs
4) Trouver les bons indicateurs "clients"	4) Le plan de mise en œuvre	4) Construction du TB		4) Architecturer le réseau de TB
5) Trouver les bons indicateurs "processus"		5) Choix des indicateurs		5) Normaliser les différentes mesures de la performance
6) Trouver les bons indicateurs "apprentissage"		6) Collecte d'informations		6) Normer les liens entre performance et pilotage
7) Etablir la carte stratégique		7) Système de TB		7) Unifier les modes de représentation
		8) Choix du progiciel		8) Utiliser un système informatique adapté
		9) Intégration et déploiement de la solution		9) Structurer la mise en œuvre du TB
		10) Audit du système		10) Situer le TB au cœur du management

Source : nous-mêmes à partir des auteurs cités

De ces étapes d'élaboration du TBP proposées par différents auteurs, nous avons fait une synthèse pour retenir 7 étapes (voir tableau 2, page 30). Toutefois, notons que dans notre cas deux (2) approches sont utilisées pour la construction du TBP .L'approche française à travers les auteurs (FERNANDEZ, DORBES, GIRAUD et SELMER) et celle américaine à travers KAPLAN & NORTON. Ces deux approches aboutissent à la même finalité à savoir la mise au point d'indicateurs afin de mieux piloter le déploiement des objectifs stratégiques.

Les étapes retenues forment, à notre égard, une suite logique. Dans un premier temps, il faut identifier l'entreprise par une analyse de son environnement interne et externe avant de définir des objectifs. Dans un second temps, identifier les variables d'action sur lesquelles il faut agir pour atteindre les objectifs fixés puis recueillir les besoins en information des utilisateurs et proposer des indicateurs cohérents avec les objectifs stratégiques.

Tableau 2 : Etapes retenues pour la conception d'un TBP

Etapes	Auteurs	Observations
1- Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise	FERNANDEZ	Analyser l'environnement économique, les structures et la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet d'une part et d'autre part pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
2- Définir des objectifs	FERNANDEZ	Sélectionner des objectifs tactiques de chaque équipe
3- Générer un consensus sur les objectifs stratégiques	KAPLAN & NORTON	Trouver un consensus sur les objectifs pour chacun des axes du TBP
4- Identifier des variables d'action ou facteurs clés de succès	GIRAUD & DORBES	Identifier les variables qui ont un effet important et direct sur l'objectif
5- Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs	SELMER & FERNANDEZ	Satisfaire les besoins en information des utilisateurs afin de trouver des indicateurs
6- Utiliser un système informatique adapté	SELMER	Mettre en place un système informatique efficace et pas très coûteux permettant un accès facile à l'information
7- Préparer un plan de mise en œuvre	KAPLAN & NORTON	Préparer l'implantation du TB dans le système de management

Source : nous-mêmes à partir de DORBES(2004), FERNANDEZ(2000), GIRAUD(2002), KAPLAN& NORTON(2003) et SELMER(2003)

Il est préférable de prendre comme point de départ l'environnement de l'entreprise. Ce dernier permet de structurer la démarche en faisant un état des lieux d'une part, des forces et faiblesses de l'entreprise et d'autre part, des opportunités et menaces de l'environnement.

2.3.1 Etape1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise

Cette première étape consiste à appréhender l'entreprise dans son environnement interne et externe. « Les caractéristiques de l'environnement déterminent les opportunités qui s'offrent à l'organisation et les menaces qui pèsent sur elle. » (OUATTARA, 2003:84).

L'analyse de la structure s'offre le privilège de réduire le risque de mauvais fonctionnement des processus, activités, acteurs et style d'organisation. Parlant de la stratégie basée sur une démarche Processus, SELMER (2003 :63) estime « qu'une organisation doit chercher à :

- améliorer constamment la qualité des produits et services livrés aux clients ;
- améliorer le fonctionnement de l'entreprise en décloisonnant l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires.»

FERNANDEZ (2000) conseille de suivre une démarche transversale en recensant les métiers, les processus et les activités de l'entreprise.

Il ressort que tout objectif d'amélioration des processus passe par une vision décloisonnée de l'organisation.

Après avoir mis en lumière les points forts et les points faibles de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement, le concepteur du TBP pourra alors construire sa toile d'araignée en identifiant les objectifs de l'entreprise.

2.3.2 Etape 2 : Définir des objectifs

« Un objectif représente un principe directeur qui incite un individu, un groupe ou une organisation à s'engager dans une voie déterminée. » (BERGERON ,2001 :214).

Selon GIRAUD & al. (2002 :92), les objectifs correspondent au type de performance recherchée, à la nature des résultats à atteindre : ROI, bénéfice, croissance, développement de nouveaux segments de marchés, etc.

Il ressort que tout objectif se définit par :

- une performance ;
- des conditions de performance ;
- un niveau de performance acceptable.

Après avoir fait un choix pertinent des objectifs à partir d'un diagnostic organisationnel et environnemental, il serait tout à fait opportun de penser à un consensus sur ces derniers.

2.3.3 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

Le consensus sur les objectifs peut être trouvé à partir d'un dossier d'information dûment préparé par le concepteur du TBP. Ce dossier sera ensuite transmis à quelques dirigeants de l'entreprise. A l'issue d'un entretien et après prise de connaissance du document, les dirigeants commentent les objectifs stratégiques et proposent des mesures pour chacun des axes du TBP.

Selon KAPLAN & NORTON (2003 :305), cet entretien répond à plusieurs objectifs directs et indirects :

- directement, il a pour but de présenter le concept du TBP aux dirigeants, de répondre aux questions qu'ils peuvent se poser et de réunir leurs premiers commentaires sur la stratégie de l'entreprise et sa traduction en objectifs et mesures pour le TBP ;
- indirectement, il vise à inciter l'équipe dirigeante à réfléchir à la manière de transposer la stratégie et les objectifs de l'entreprise en mesures opérationnelles concrètes ; à identifier les inquiétudes que peuvent susciter la création et la mise en œuvre du TBP ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel ou inter fonctionnel.

Il sera ensuite possible, pour le concepteur et son équipe, de réaliser une synthèse afin de mettre au point les problèmes et de disposer d'une liste d'objectifs et de mesures. Toutefois, pour qu'il y ait un bon choix d'objectifs stratégiques, tout le personnel doit être impliqué. Il revient enfin à la Direction Générale d'arrêter et d'ajuster ses choix en termes de facteurs clés de succès ou variables d'action.

2.3.4 Etape 4 : Identifier des variables d'action ou facteurs clés de succès

Du point de vue de LANGLOIS & al. (2006:351), les FCS sont les conditions essentielles permettant :

- d'atteindre les objectifs ;
- de résister aux actions d'un environnement hostile.

Il ressort que la variable d'action est un élément sur lequel le responsable peut intervenir pour atteindre ses objectifs.

Pour LONING & al. (2003:89), il existe deux façons de concevoir la grille objectifs/variables:

- déterminer les objectifs puis réfléchir, objectif par objectif, aux variables d'actions,
- réflexion globale par le responsable sur ses objectifs puis confrontation entre objectifs et variables d'action dans la grille (voir tableau 3, page 34). Concrètement, il s'agit, d'une part, de déterminer l'influence d'une variable d'action sur un objectif en mettant une croix à l'intersection de deux ; d'autre part de tester la cohérence de la grille par une simple observation des lignes et des colonnes vides.

Tableau 3: Grille Objectifs /Variables d'action

Objectifs Variables d'action	Objectif n° 1	Objectif n° 2	Objectif n° 3	Objectif n° 4
	VA n° 1	x		
VA n° 2		x		
VA n° 3	x			
VA n° 4	—————→			Lignes vides ?
VA n° 5		x		↓
				Colonnes vides ?

X : effet important et direct de la variable d'action sur l'objectif

Source : LONING & al. (2003 :88)

Selon DORBES (2004), les FCS sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Pour ce faire, il convient de répondre à la question : qu'est-ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ?

L'identification des variables d'action s'avère une phase délicate dans la démarche de construction d'un TB en ce sens qu'elle conditionne la réussite ou l'échec des objectifs d'une entité.

Cette étape réalisée, il urge de s'interroger sur les besoins des utilisateurs et d'entreprendre une démarche d'identification des indicateurs pertinents.

2.3.5 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs

L'analyse du besoin des utilisateurs constitue une étape cruciale dans l'élaboration des TBP et en conditionne même le succès. Pour SELMER (2003 :69), l'analyse des besoins des utilisateurs comporte trois étapes qui s'enchaînent :

- Le séminaire de lancement : au cours duquel seront expliqués aux futurs utilisateurs, aussi bien les principes de gestion que ce qui est attendu d'eux pour la définition de leurs objectifs et de leurs TB ;
- Le recensement des besoins des utilisateurs en demandant à chaque responsable opérationnel de préparer une liste de ses objectifs .Ce dernier aura pour tâche de recenser un ensemble d'informations dont il estimerait nécessaire de disposer pour mener à bien ses activités. Le contrôleur de gestion, quant à lui, se chargera d'élaborer des documents de collecte des données et l'équipe projet interviendra par une validation de la cohérence des propositions en s'assurant que celles-ci reflètent bien la stratégie de l'entreprise ;
- L'inventaire des informations existantes : il convient de les classer par ordre d'importance afin d'éviter de disposer des informations non mesurables.

« Le TB bien conçu ne comporte qu'un nombre limité d'indicateurs assurant une perception adaptée du contexte. 5 à 10 indicateurs sont suffisants. » (FERNANDEZ, 2008)

De l'analyse de FEISTHAMMEL & MASSOT (2005 :163), les indicateurs d'un TB sont marqués par des repères issus d'un référentiel :

- de pilotage : ils sont significatifs d'une évolution type dans la réalisation du processus et demandent une réponse d'orientation adaptée ;
- d'alarme : ils sont significatifs d'une distorsion type susceptible de mettre en cause le processus lui-même ou son résultat, et demandent donc une réponse de répartition adaptée.

MERIC (2003) soutient l'idée selon laquelle « les indicateurs, à travers le TB, sont censés apporter au manager les moyens de s'informer sur lui-même, sur l'organisation et sur son environnement ».

Il résulte qu'un bon indicateur fournit l'image la plus fidèle possible de la situation. Bref, les critères tels que la pertinence, la clarté et la réductibilité du nombre doivent guider le choix des indicateurs.

Après avoir analysé les besoins des utilisateurs et fait le choix des indicateurs, il importe de penser au système informatique qui va abriter le TBP.

2.3.6 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté

Pour VOYER (1999), il est nécessaire de fixer les choix technologiques d'équipements et de logiciels, puis le design technique du système de production du TB (l'extraction, la consolidation et le traitement des données), en fonction des systèmes d'information existants et des modifications prévues.

Selon SELMER (2003), un système informatisé de TB se caractérise par :

- la lisibilité graphique : elle est indispensable pour la clarté de la compréhension ;
- l'automatisation : permet d'assurer la rapidité de traitement des données et leur fiabilité ;
- la rapidité du temps de réponse : le système informatique prend tout son intérêt quand il permet un accès rapide à l'information ;
- la normalisation de l'information dans le cadre d'un référentiel : les données du système doivent être exploitées et comprises de la même manière sans aucune ambiguïté ;
- l'autonomie de gestion : par rapport aux structures de production et à l'acheminement des contraintes techniques d'alimentation.

L'apport de l'informatique est significatif pour la mise en place d'un TBP. Elle permet de bâtir un système gérant la collecte, la consolidation et la présentation des informations significatives pour le décideur.

Néanmoins, il convient de noter que l'enjeu technologique du système ne doit pas être mis en avant sur ses fonctionnalités réelles. « Si on aborde le projet sans une réelle maîtrise des enjeux réels, en se fiant qu'aux caractéristiques techniques, on a toutes les chances d'échouer » (FERNANDEZ, 2000 :110).

La bonne mise en place de l'informatique favorisera une consultation rapide et intelligible du TB et servira de guide pour la préparation du plan de mise en œuvre.

2.3.7 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre

Ce plan informe la façon dont les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information ; autrement dit, il favorise le déploiement et la promotion du TBP dans toute l'entreprise. Selon KAPLAN & NORTON (2003 :309), pour qu'un TBP soit générateur de valeur ajoutée, il doit être intégré au système de management. DORBES (2004) estime que les systèmes de mesures les mieux intentionnés s'avèrent parfois inopérants pour des raisons de responsabilités mal définies, d'indicateurs trop coûteux à obtenir ou d'une mauvaise communication des résultats.

Afin de rendre ce plan plus informationnel, un comité exécutif doit être constitué non seulement pour communiquer le TBP aux salariés mais aussi l'intégrer au système de management et développer un système d'information d'appui. Il ressort donc que la communication du TBP et son intégration dans le système de management sont des facteurs essentiels pour un bon plan de mise en œuvre de cet instrument du contrôle de gestion.

Par ailleurs, un danger mérite d'être expliqué dans la mise en place du TBP : le risque de son rejet quand il y a incohérence avec les structures en place. D'un autre côté, l'un des rôles du TB est de sensibiliser les utilisateurs sur les facteurs clés de succès (in YAZI, 2008).

Beaucoup de structures, ne disposant d'aucun outil de pilotage, naviguent à vue. Cependant, disposer un TB sans avoir mis, au préalable, en place une méthodologie adaptée et sans avoir sélectionné les acteurs du projet, conduit purement et simplement à l'échec de l'outil.

De toute évidence, l'entreprise qui s'y prend face aux mutations de l'environnement tout en mettant en œuvre une bonne méthodologie avec des acteurs valables, informés et motivés, a une grande chance de réussir son projet de conception de TBP. D'un autre côté, définir un modèle d'analyses nous permettra de réaliser notre étude qu'est le TBP pour le Directeur Général d'E.T.I-sa.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

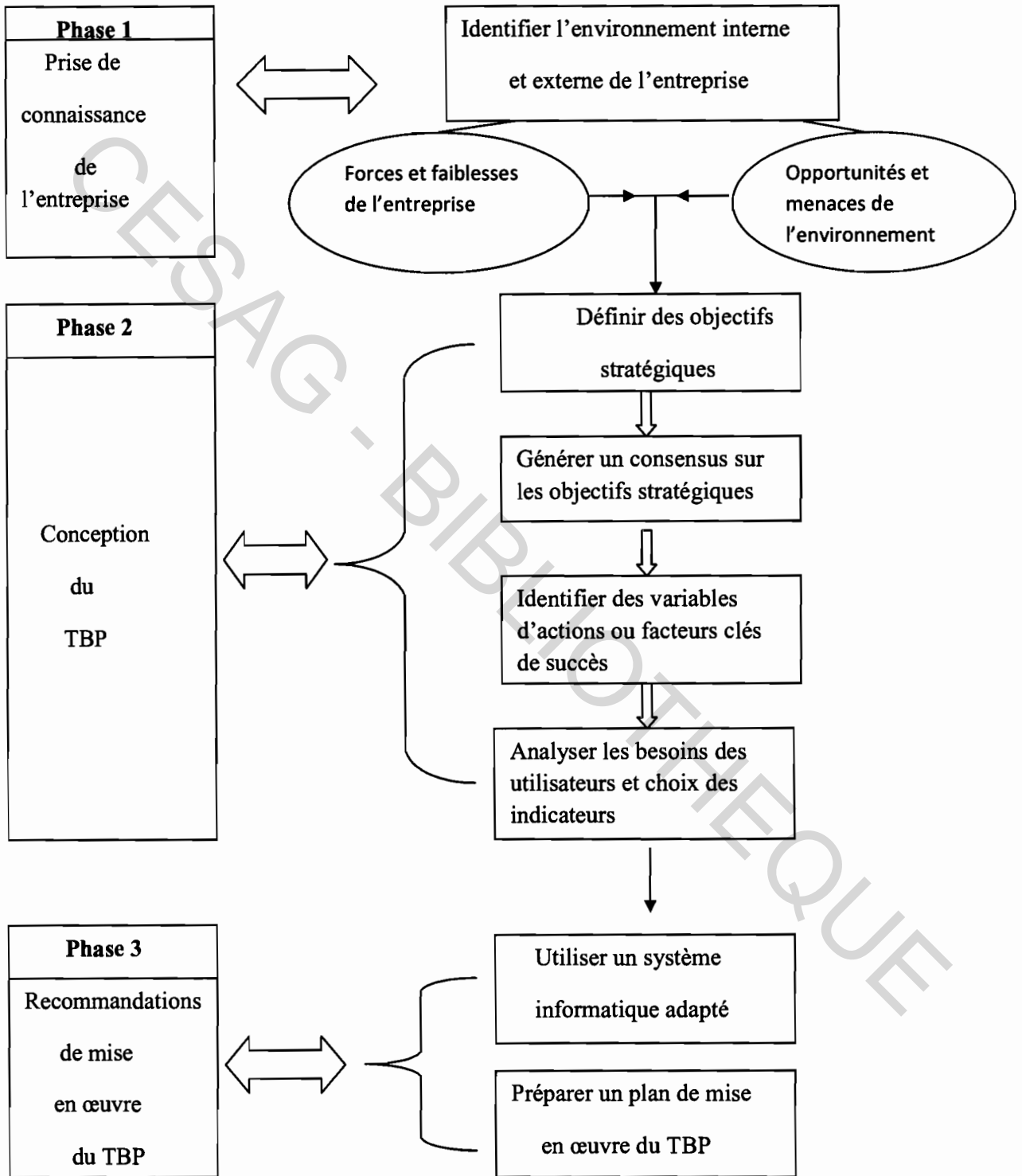
A la suite de la revue de littérature qui nous a permis de présenter le tableau de bord prospectif et les processus de sa conception, nous présenterons dans ce chapitre notre modèle d'analyse et les techniques de collecte et d'analyse des données. Le modèle d'analyse permet de mettre en pratique la démarche décrite au chapitre précédent (voir figure 7, page 40). A partir de ce modèle, un choix sur les méthodes et techniques de collecte sera fait. Les méthodes nous orienteront vers les approches qualitatives et/ou quantitatives en fonction, bien sûr des techniques de collecte (questionnaire, entretien, observation, analyse documentaire).

L'objectif du modèle d'analyse est de mettre à disposition un output qu'est le TBP à partir de l'application de la méthodologie décrite dans le second chapitre. Cela dit que ce modèle est construit à partir des différentes étapes de conception du TBP. Ces étapes sont interdépendantes et forment une structure logique. Ensuite, un regroupement de ces étapes en phases sera fait.

Nous retenons la méthode de recherche qualitative bien que notre démarche de conception fait apparaître le caractère qualitatif et quantitatif. Concernant les techniques de collecte, notre choix porte sur l'analyse documentaire, le questionnaire, l'observation et l'entretien. Ce sont ces techniques qui seront utilisées tout au long de notre étude. Les logiciels Word, Visio et Excel seront utilisés comme support de travail dans le cadre de la collecte et l'analyse des données.

A partir des données primaires issues de l'entretien, une reconstitution des procédures non formalisées sera faite afin de déceler et d'analyser des éventuels risques. Au niveau de chaque étape, nous ferons apparaître les techniques de collecte et d'analyse de données qui conviennent ainsi que les variables sur lesquelles nous allons travailler.

Figure 7 : le modèle d'analyse



Source : nous-mêmes à partir de DORBES (2004), FERNANDEZ (2000), GIRAUD (2002), KAPLAN & NORTON (2003) et SELMER (2003)

3.1.1 Etape1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise

Cette étape nous renseignera sur le positionnement de l'entreprise sur le marché, les règles qui régissent ce marché et éventuellement ses ressources. Sur le plan interne, nous focaliserons l'effort sur les métiers, les processus, les activités et les acteurs concernés. Au terme de cette étape, nous serons, d'une part, en mesure de lister les processus et activités impliqués dans le système de mesure et d'autre part, d'identifier les acteurs concernés lesquels doivent être nos interlocuteurs. Il s'agit des acteurs dont dépendent les processus et les activités.

Une fois obtenues ces informations, nous serons plus aptes à organiser et modeler le projet. Pour ce faire, nous utiliserons la technique de collecte des données secondaires à partir des documents internes et externes à l'entreprise mis à notre disposition. Il s'agit notamment des textes réglementaires et statutaires (les documents réglementant le secteur informatique et télécommunications en Guinée, les statuts de la société), le plan stratégique, le manuel de procédures, l'organigramme, le système d'information, les documents budgétaires, les documents comptables, commerciaux et techniques etc.

Dans le cadre du recueil des données primaires, un entretien sera réalisé avec le Directeur Général, principal utilisateur du TBP, les Directeurs Opérationnels, les Chefs de Service et Division. Cela nous permettra d'avoir une grande vision sur l'entreprise et partant, de consolider les différentes idées afin d'en tirer une synthèse. L'observation des pratiques pendant notre période de stage interviendra dans la validation des données secondaires obtenues de l'analyse documentaire et s'inscrira dans la technique de collecte des données primaires. Dans cette étape, l'analyse des données se fera par la méthode du cas pratique qui consistera à faire une revue de l'environnement interne et externe d'E.T.I-sa.

Ce stade étant réalisé avec le plus grand soin et attention possible, nous passerons à l'étape suivante qui n'est autre que la définition des objectifs.

3.1.2 Etape 2 : Définir des objectifs

Cette deuxième étape nous permettra de connaître les objectifs tactiques de chaque équipe et vérifier s'ils représentent la déclinaison de l'objectif global. Les techniques utilisées seront l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation des pratiques. Les données seront analysées par la comparaison de la prévision à la réalisation.

Les informations obtenues nous donneront une bonne vision sur le degré d'application des décisions stratégiques et en connaître la cause en cas d'éventuels écarts entre le prévu et le réalisé. Pour cela, nous consulterons le plan stratégique, les documents budgétaires (budget et contrôle budgétaire) et les rapports d'activités d'E.T.I-sa. L'entretien concerne aussi bien le Directeur Général, les Directeurs Opérationnels, les Chefs de Service que les Chefs de Division (voir annexes n°3,4 et 5, page : 97, 98 et 99).

3.1.3 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

Nous mettrons en place un dossier d'information sur le TBP pour les cadres dirigeants de la société. Ensuite, il sera organisé pour chaque responsable un entretien au cours duquel il commentera les objectifs stratégiques et proposera des mesures pour chacun des axes du TBP. Ici encore, l'analyse des réponses se fera par la méthode du cas pratique. L'objectif de cet entretien est d'inciter l'équipe dirigeante à transposer la stratégie et les objectifs de la société en mesures opérationnelles. Un autre objectif de l'entretien est d'identifier les inquiétudes que peuvent soulever la création et la mise en œuvre du TBP.

3.1.4 Etape 4 : Identifier des variables d'actions ou facteurs clés de succès

Nous demanderons au Directeur Général de proposer des variables d'actions pour chaque objectif tout en lui guidant vers les plus pertinentes. Pour ce faire, nous lui soumettrons un questionnaire d'entretien.

Il convient de rappeler que notre étude porte sur la conception d'un TBP pour le Directeur Général d'E.T.I-sa, donc ce dernier est le principal acteur et utilisateur de cet outil.

En conséquence, c'est au DG de déterminer le facteur sur lequel il peut agir pour atteindre ses objectifs. Comme il a été dit dans le chapitre de conception, il existe deux (2) façons de déterminer la grille objectifs / variables d'action. La première consiste à déterminer les objectifs puis à réfléchir sur les variables d'action. La seconde quant à elle, demande une réflexion globale sur les objectifs puis les confronter aux variables d'action. Nous retiendrons la première façon qui nous aidera à soumettre au Directeur Général un questionnaire d'entretien. Les réponses fournies seront analysées par la confrontation des objectifs aux variables d'action.

3.1.5 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs

Connaissant les variables sur lesquelles le Directeur Général peut agir pour atteindre les objectifs visés, nous procéderons au recensement de ses besoins à travers un questionnaire d'entretien et un entretien individuel. Ensuite, nous effectuerons un test de conformité entre ses objectifs, ses besoins et la stratégie de l'entreprise en se référant aux documents relatifs au plan stratégique et par l'observation directe. Une cohérence entre ces 3 facteurs conditionne le choix d'indicateurs. Nous lui proposerons, enfin, une batterie d'indicateurs dont il choisira ce qui lui paraît plus pertinent en fonction de ses préoccupations. L'analyse du manuel de procédures, le système d'information et l'observation nous permettront en outre de s'assurer sur la possibilité de production des indicateurs retenus. La formalisation de la maquette du TBP pour le DG apparaîtra à ce niveau juste après le choix des indicateurs.

A la suite de l'identification de la société et l'analyse des besoins de ses dirigeants, nous serons en mesure d'émettre des recommandations pour une bonne mise en place du TBP. Ainsi, les étapes 6 et 7 feront l'objet des recommandations.

3.1.6 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté

A ce niveau, nous ferons des recommandations en tenant compte des contraintes imposées par la société et celles relatives au logiciel qui abritera le système de TBP. Nous mettrons un accent sur les besoins des utilisateurs, les contraintes technologiques et logiques du système informatique ainsi que la formation des utilisateurs.

Pour ce faire, nous ferons recours à des entretiens avec le Directeur Général, le Responsable Informatique (voir annexe n°6, page 99), le Directeur des Services et quelques utilisateurs du système d'information (SI) de la société. Nous consulterons aussi les documents disponibles sur le SI. L'observation sera utilisée comme support de validation de l'analyse documentaire.

3.1.7 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre

Des recommandations pourront également être faites pour préparer le management à accueillir ce système de mesure de la performance. Au cours de nos entretiens avec les utilisateurs, nous recommanderons un audit permanent du système en fonction des évolutions des besoins de la société et des utilisateurs.

Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, nous concevons un TBP pour le DG de la société. De ce fait, c'est le processus top down qui sera appliqué. Nous envisagerons un entretien avec le DG, le Directeur Général Adjoint et les Directeurs des Départements afin de savoir si le management est suffisamment prêt pour héberger le TBP. Dans l'ensemble, pour l'analyse des données, nous utiliserons un système de notation pour la prise en compte des réponses obtenues à l'entretien et au questionnaire (voir annexe n°7, page 100).

L'entretien sera réalisé avec le maximum de courtoisie et les questions seront élaborées de façon claire et cohérente afin d'éviter une frustration de nos interlocuteurs. Nous nous armerons également d'une forte capacité d'écoute et un sens aigu du respect de soi et des autres.

Les différentes étapes seront regroupées en trois phases qui sont :

Phase n°1 : Prise de connaissance de l'entreprise

Cette première phase abritera l'étape 1 de l'identification de l'entreprise et son environnement.

Phase n°2 : Conception du TBP

C'est la phase de conception réelle du TBP. Elle regroupe les étapes suivantes :

- Etape 2 : Définir des objectifs
- Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques
- Etape 4 : Identifier des variables d'actions ou facteurs clés de succès
- Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs.

Phase n°3 : Recommandations de mise en œuvre du TBP

Pour une implantation réussie de l'outil, des recommandations doivent être formulées. Elles concernent les trois (3) dernières étapes qui sont :

- Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté
- Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre.

En outre, nous mettrons en œuvre un échéancier pour la réalisation de chaque étape (annexe n°8, page 101). Nous avons préféré ne pas mettre les étapes (6 et 7) dans le calendrier du fait qu'elles concernent les recommandations.

Le modèle d'analyse est une cheville d'assemblage entre le cadre théorique et la partie pratique. Un bon modèle s'avère indispensable pour une mise en œuvre aisée de la démarche de conception. Dans notre cas, trois phases interdépendantes constituent ce modèle d'analyse. Avec une méthode de recherche qualitative, les techniques (l'analyse documentaire, l'entretien et l'observation) cadrent bien.

Conclusion première partie

La première partie de notre étude consacrée à la revue littéraire nous a permis de visualiser les différents aspects du tableau de bord prospectif. Ainsi, nous avons présenté une synthèse des théories sur les caractéristiques fondamentales, les processus de conception et de mise en place du tableau de bord prospectif. Sur la base de ces développements théoriques, un modèle d'analyse structuré en trois(3) phases a été défini. Ce modèle nous servira de référence pour la mise en œuvre de la seconde partie. Cette deuxième partie de notre étude va consister à la conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général d'E.T.I-sa.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction deuxième partie

Le secteur de l'informatique et des télécommunications constitue l'un des secteurs clés de l'économie guinéenne. Le gouvernement guinéen n'a ménagé aucun effort pour le développement de ce secteur à travers la mise en place des grandes orientations. Equipements et Techniques Informatiques (E.T.I-sa) est la société qui sert de cadre à notre étude.

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation de la société E.T.I-sa et à la conception d'un tableau de bord prospectif pour son Directeur Général. La présentation d'E.T.I –sa se fera à travers ses visions et les missions qui lui sont confiées, son organisation administrative et celle de son système d'information. La conception du TBP, quant à elle, sera le reflet des étapes décrites dans le modèle d'analyse.

Chapitre 4 : Présentation d'E.T.I -sa

E.T.I-sa est une société de service informatique et des télécommunications. Son activité est principalement basée sur la maintenance des équipements, l'intégration de systèmes et de solutions informatiques, le conseil et la formation des équipes.

Dans un environnement caractérisé par la concurrence et des exigences clients, E.T.I-sa a opté pour une réorganisation et une réorientation de ses activités afin d'assurer la qualité des produits et services offerts aux clients.

Cette réorganisation pointe un doigt accusateur à ses visions et missions, son organisation administrative et celle de son système d'information.

4.1 Visions et missions d'E.T.I-sa

Leader sur le marché de l'informatique en Guinée, E.T.I-sa dispose des visions et missions. Sa raison d'être est identifiée à partir de ses missions.

4.1.1 Visions

La vision d'E.T.I-sa consiste à consolider sa position dans son domaine d'activités. Pour ce faire, elle a développé une stratégie qui s'affirme par une anticipation des besoins du marché et une réelle analyse de son offre de produits et de services. Autrement dit, E.T.I-sa s'engage, dans le respect des normes de sécurité, à aider les entreprises (PME, PMI) et les collectivités à tirer le meilleur profit des technologies de l'information et de la communication en mettant à leur disposition une gamme complète de prestations.

4.1.2 Missions

La vocation d'E.T.I-sa est d'orienter ses clients dans leur choix devant une gamme complète de prestations. Ainsi, ses missions correspondent aux domaines d'activités suivants :

• **Opérateur Télécom** : ce premier domaine renferme les activités ci-après :

- Internet,
- BLR (boucle locale radio),
- VSAT (very small aperture terminal),
- Réseaux VSAT,
- Infrastructures de base ;

• **Intégrateur de systèmes** : dans cette rubrique, cohabitent les activités suivantes :

- Serveurs,
- Sécurité réseaux,
- LAN (local area network),
- Câblage,
- Messagerie,
- Ingénierie,
- Développement d'applicatifs ;

• **Ventes de matériels et de logiciels** : concernent notamment les domaines d'activités listés comme suit :

- Ordinateurs et imprimantes,
- Logiciels et progiciels,
- Accessoires et pièces de rechange.

4.2 Organisation administrative

E.T.I –sa est une société anonyme avec un capital d'un (1) milliard de Francs Guinéens. Les actions sont détenues à hauteur de 99% par le PDG Monsieur Latif TALEB et le reste des actions est détenu par les membres de sa famille. La société est dirigée par un Directeur Général ayant sous sa responsabilité cinq(5) Directions à savoir la Direction des Télécommunications, la Direction des Opérations, la Direction Commerciale et Marketing, la

Direction des Services et la Direction Administrative et Financière (voir annexe n°2, page 96).

4.2.1 La Direction Générale

Le Directeur Général est assisté par un Directeur Adjoint, d'un Secrétaire et d'un Chef de Division Ressources Humaines. Elle est organisée en comité de direction et a pour rôle de fixer les grandes orientations stratégiques de la société.

4.2.2 La Direction des Télécommunications

Cette Direction est subdivisée en trois (3) Services : le Service gestion des infrastructures réseau et système, le Service ingénierie et le Service système d'information. Sa mission est de maintenir l'exploitation des réseaux et télécommunications d'E.T.I-sa, de gérer et de développer le système d'information interne de la société, et de développer des nouveaux produits et solutions en adéquation aux besoins de la Direction Commerciale et Marketing.

4.2.3 La Direction des Opérations

Deux (2) Divisions composent cette Direction : la Division Energie et Equipements et la Division Aménagement et Infrastructures de base. Son offre s'étend principalement sur les services suivants :

- l'audit pour assurer la fiabilité des installations ;
- le conseil pour aider les clients dans leur choix ;
- l'ingénierie, la maintenance et l'assistance technique.

4.2.4 La Direction Commerciale et Marketing

La Direction Commerciale et Marketing est structurée en deux (2) Services : le Service Commercial et le Service Marketing. Le Service Commercial est chargé de vendre les

produits et les services de la société. Le Service Marketing quant à lui a pour mission de promouvoir ces mêmes produits et services auprès du grand public guinéen.

4.2.5 La Direction des Services

Elle coordonne deux (2) Divisions à savoir la Division Etudes et Développement et la Division Progiciel. La Division Etudes et Développement est responsable de l'étude, de la conception et du développement des applications. Du point de vue après vente, elle assure aussi bien la formation des utilisateurs que le suivi et la révision des applications. La Division Progiciel, quant à elle, est chargée d'installer, de paramétrer des progiciels et d'assurer la formation des utilisateurs ainsi que la mise à jour de ces progiciels.

4.2.6 La Direction Administrative et Financière

Assistée par un Secrétaire, la Direction Administrative et Financière est chargée de coordonner et de superviser les activités de ses trois Divisions : la Division Comptabilité, la Division Logistique et le Contrôle de Gestion. La Division Comptabilité est chargée du suivi de la trésorerie, du suivi des immobilisations et le recouvrement des créances. La Division Logistique s'occupe de la gestion : des commandes clients, des achats, de stocks de produits et de biens meubles et immeubles. Le Contrôle de Gestion, quant à lui, est responsable de la préparation budgétaire, du suivi de son exécution et celui des indicateurs.

4.3 Organisation du système d'information

Le système d'information d'E.T.I-sa est composé :

- d'un réseau intranet qui assure la circulation d'information entre les différentes Directions de la société ;
- d'un progiciel sage qui est utilisé pour la tenue de la comptabilité et pour la facturation des ventes du matériel, du logiciel et les prestations techniques ;
- d'un logiciel Oracle qui favorise la facturation des services de connexion Internet ;

- d'un logiciel Billing pour la gestion de la clientèle Internet et pour pallier aux insuffisances du logiciel oracle.

En outre, un manuel de procédures a été conçu par un cabinet conseil sénégalais « ERA » et mis à la disposition de la société en 2003. Depuis cette date, ce manuel n'a bénéficié d'aucune mise à jour.

L'une des plus grandes sociétés de service informatique et des télécommunications en Guinée, E.T.I-sa a pour mission principale la vente du matériel informatique, de logiciel, du matériel de télécommunication et la fourniture des prestations Internet et technique.

Pour mieux répondre aux besoins du marché, un plan stratégique définissant les grandes orientations de développement et une restructuration de la société en six Directions ont été opérés. Cette réorganisation doublée par la mise en place d'un management participatif a intervenu suite à une réelle analyse de l'environnement interne et externe de la société. Cette nouvelle donne doit s'accompagner par la conception et la mise en œuvre des nouveaux outils de gestion comme le tableau de bord prospectif.

Chapitre 5 : Conception du tableau de bord prospectif du Directeur Général d'E.T.I-sa

Le TBP sera élaboré à partir de notre modèle d'analyse consigné dans le chapitre 3 de la revue de littérature. La conception du TBP se fera suivant trois (3) phases à savoir la prise de connaissance de l'entreprise, la conception réelle du TBP et les recommandations de mise en œuvre. Chaque phase fera apparaître distinctement les étapes qui la composent.

5.1 Phase 1 : Prise de connaissance d'E.T.I-sa

Comme nous l'avions précédemment dit, cette phase concerne la première étape: identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise.

5.1.1 Etape 1 : Identifier l'environnement interne et externe de l'entreprise

L'identification de l'environnement d'E.T.I-sa se fait par l'analyse SWOT. Ce travail a été confié aux Directeurs Opérationnels. Les résultats de cette analyse nous ont permis d'identifier les stratégies d'E.T.I-sa définies par son Directeur Général. En plus, une analyse du système d'information est faite pour voir si ce système pourra réellement abriter le TBP.

5.1.1.1 L'environnement interne

L'étude des documents internes de la société (le plan stratégique, le manuel de procédures, l'organigramme et les documents budgétaires) et des documents externes d'une part et d'autre part, l'observation et les différents entretiens réalisés avec les Responsables de la société pour valider les données documentaires, nous ont permis d'identifier les forces et les faiblesses d'E.T.I-sa (voir tableau 4, page 55).

Les principales forces de la société se situent au niveau de la qualité du service internet et de la maîtrise de la technologie. Les faiblesses, quant à elles, sont liées à la lourdeur des procédures internes, à l'insuffisance de la communication en interne et à la disparité des projets.

La lourdeur des procédures se manifeste au niveau du circuit de validation des offres et au niveau de la prise de décision. Pour le circuit de validation des offres, il s'agit :

- du manque d'implication des Directions pour la validation du nombre de jours de prestations ;
- du manque de disponibilité sur le terrain de l'équipe technique pour l'évaluation des besoins réels des clients ;
- du retard accusé pour l'élaboration des rapports techniques.

Pour la prise de décision, il s'agit de la réaction tardive de la Direction Générale devant certains faits tels que le paiement des fournisseurs étrangers.

Tableau 4 : Forces et Faiblesses d'E.T.I-sa

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Accès Internet de bonne qualité - Bonne maîtrise de la technologie - Bonne santé financière - Un personnel compétent 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de dynamisme du service après vente - Lourdeur des procédures internes - Réseau de distribution moins étendu - Communication interne insuffisante - Disparité des projets

Source : nous-mêmes à partir des documents internes et externes, des entretiens et de l'observation

5.1.1.2 L'environnement externe

L'exploitation des documents externes de la société (les textes réglementaires et statutaires, les données sur les sociétés concurrentes) et des résultats de l'étude de marché réalisée en juin 2008 par le service marketing de la société d'une part et d'autre part, l'observation et les

résultats des entretiens réalisés avec les différents Responsables de la société , nous ont permis d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement d'E.T.I-sa (voir tableau 5, page 57).

Les opportunités offertes par l'environnement externe sont nombreuses. Il s'agit notamment de la croissance du secteur des logiciels d'application et de la présence sur le marché d'importantes sociétés minières avec lesquelles des partenariats de service pourraient être établis. Les menaces de l'environnement externe concernent l'accroissement des sociétés concurrentes à E.T.I-sa et l'augmentation du coût de la bande passante.

E.T.I-sa intervient principalement sur le marché guinéen dans les domaines de l'Internet, des liaisons spécialisées, des VSAT, de la téléphonie IP, des logiciels, du câblage et de la sécurité des locaux. Ce marché fortement concurrentiel est caractérisé par une quasi-inexistante de réglementation. C'est justement cette absence de réglementation qui explique toute sa complexité.

Les intervenants sur ce marché de l'Internet sont nombreux tels que les sociétés MOUNAINTERNET, AFRIBONE, SOTELGUI, CONNECTEO et ALINK. Des entrées potentielles sur le marché sont en cours. Il s'agit notamment des opérateurs de téléphonie mobile : ORANGE, AREEBA et CELLCOM.

Dans le domaine de l'Internet, la SOTELGUI est leader avec des parts de marché qui avoisinent 77%. Elle est suivie par MOUNA avec 8 % de parts de marché et E.T.I-sa avec 5 % de parts de marché en termes de nombre de clients. Cette position occupée par la SOTELGUI est due à l'importance de la clientèle « Particuliers » et à la faiblesse de ses tarifs de prestation. Par ailleurs, il convient de mentionner que SOTELGUI et E.T.I-sa n'utilisent pas la même technologie et les qualités de service ne sont pas semblables. E.T.I-sa s'intéresse beaucoup plus aux sociétés sur lesquelles elle est leader avec 37% de parts de marché tandis que SOTELGUI oriente sa stratégie vers les particuliers.

A l'exception de l'Internet pour lequel il y a eu d'études de marché, il est difficile de se prononcer sur le positionnement réel d'E.T.I-sa dans les autres domaines. Néanmoins, nous notons l'existence d'un marché informel (voir annexe n°19, page 112).

La clientèle d'E.T.I-sa est composée de particuliers, d'organismes internationaux, des sociétés privées, des représentations diplomatiques, des banques, des cybers etc. Son portefeuille client corporate³ est plus représentatif au niveau des services (86%)⁴ mais il existe un énorme marché potentiel pour le secteur industriel notamment les mines.

Dans le cadre du partenariat commercial, E.T.I-sa a conclu des contrats avec les fournisseurs suivants : ALVARION, SAGE, ORACLE, MGE, METRACOM, BULL SENEGAL, SATTI, SATCOM, HDF et POLARIS. Certains de ces contrats sont des véritables partenariats incluant des obligations formelles des partenaires. C'est le cas de ceux conclus avec ALVARION, SAGE et ORACLE. Par contre, d'autres relèvent du caractère verbal. Il s'agit notamment de partenariats conclus avec les sociétés SATTI, HDF et POLARIS.

Tableau 5 : Opportunités et Menaces d'E.T.I-sa

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Secteur minier sous exploité - Croissance du secteur des logiciels d'application - Présence des grandes entreprises sur le marché - Partenariat avec Interce⁵ - Partenariat stratégique avec les sociétés minières -L'ouverture du marché des télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervention sur le marché de l'Internet par les opérateurs de télécommunication - Augmentation du coût de la bande passante satellite - Nouveaux concurrents dans le domaine du WIMAX⁶

Source : nous-mêmes à partir des documents de la société

³ Entreprises

⁴ Tous ces chiffres sont issus de l'étude de marché réalisé par le service marketing d'E.T.I-sa

⁵ INTERCEL est une société de télécommunication qui étend son réseau sur les zones minières

⁶ Nom commercial, poussé en particulier, par Intel, pour 802.16 a

Malgré les faiblesses citées et quelques menaces, E.T.I-sa occupe une place importante sur le marché guinéen. Elle occupe la première place dans le domaine de l'internet sur la clientèle « Corporate » et la troisième place sur la clientèle « particuliers » dans le même domaine. La société est reconnue pour la qualité de sa bande passante et la qualité du progiciel qu'elle commercialise. Dans les domaines de télécommunications, elle a aussi des avantages concurrentiels.

L'analyse SWOT nous a permis de comprendre la stratégie de la société et d'éclairer les attentes non mentionnées dans le projet de conception.

5.1.1.3 La stratégie et les objectifs stratégiques

Le système de tableau de bord prospectif à mettre en place à E.T.I-sa sera fortement dépendant de sa stratégie. Cette dernière lui permet de surveiller son marché et de comprendre les attentes des clients afin de leur offrir un meilleur service. Ainsi, pour maintenir sa compétitivité, E.T.I-sa s'est fixé cinq (5) objectifs stratégiques dans son plan stratégique triennal :

5.1.1.3.1 Mettre en place une structure organisationnelle adaptée

Pour y arriver, E.T.I-sa a procédé à la création des nouvelles Directions en rapport avec ses principales activités. Une conception détaillée des fiches de poste ainsi que la mise en place d'une bonne procédure de recrutement et d'un bon système de motivation du personnel sont au rendez-vous.

Un programme de formation du personnel fait partie des préoccupations de cette société afin de mieux répondre aux spécificités du secteur informatique dont les technologies sont très évolutives. Dans ce cadre, des efforts restent à faire.

5.1.1.3.2 Accroître la part de marché d'E.T.I-sa

Cet accroissement passe par la mise à disposition des Commerciaux dynamiques et compétents mais aussi par la réalisation d'études de marché dans l'intention d'asseoir une stratégie marketing au sein de la société.

5.1.1.3.3 Elargir la gamme des produits et services

Sur ce plan, E.T.I-sa entend réaliser une veille technologique afin de recenser toutes les nouvelles technologies et les déployer sur le marché. Elle pense aussi renforcer ses partenariats avec ses fournisseurs de biens et services, et de chercher des nouveaux partenaires. Un autre souci d'E.T.I-sa s'inscrit dans le renforcement de sa présence sur les produits et services déjà existants sur le marché tels que : l'énergie solaire, les onduleurs, la téléphonie interne iPBX⁷, les VSAT etc.

5.1.1.3.4 Améliorer la rentabilité globale

Pour ce faire, E.T.I-sa envisage d'une part de tenir les comptes bancaires créditeurs à travers une accélération du recouvrement des créances et d'autre part de développer des tableaux de bord financiers pour mieux suivre la performance financière.

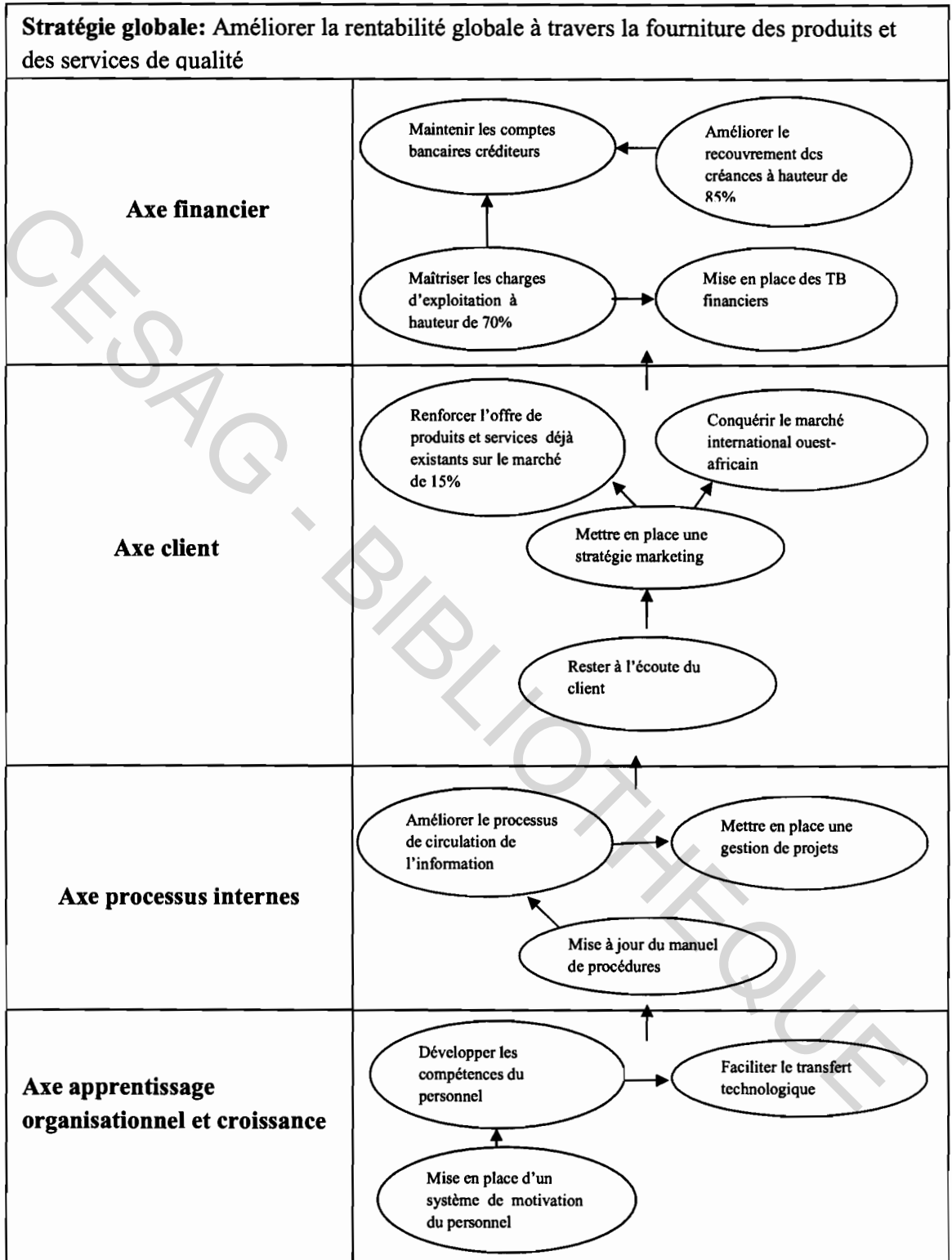
5.1.1.3.5 Améliorer la qualité du service

Pour baliser la voie à l'amélioration, E.T.I-sa compte utiliser un système de tableau de bord de pilotage pour déterminer les facteurs clés de succès afin de mieux adapter ses services aux besoins de la clientèle. Il s'agit d'une véritable analyse des processus internes.

Pour la bonne compréhension, la stratégie d'E.T.I-sa doit être formalisée et expliquée au personnel. Nous avons pensé qu'une carte stratégique résumant les grands axes pourrait être utile (voir tableau 6, page 60).

⁷ C'est un distributeur des appels

Tableau 6 : Carte stratégique d'E.T.I-sa



Source : nous-mêmes à partir du plan stratégique d'E.T.I-sa

L'amélioration de la qualité du service ne peut être atteinte sans un système d'information performant.

5.1.1.4 Le système d'information

Comme nous l'avons dit dans la section 4.3 concernant l'organisation du système d'information, E.T.I-sa dispose d'un réseau Intranet, d'un progiciel Sage, d'un logiciel Oracle et d'un logiciel Billing.

5.1.1.4.1 Le réseau Intranet

Ce système favorise une meilleure communication entre les employés d'E.T.I-sa à travers BIASY⁸. Ce réseau Intranet permet de gagner en temps et en efficacité. C'est une messagerie sécurisée bénéficiant d'une protection antivirus et anti-spam.

Il faut mentionner que l'effectif chargé de gérer ce réseau est insuffisant. Il s'agit d'une seule personne qui s'occupe uniquement de la mise à jour du serveur. La mise à jour de chaque machine est confiée à son utilisateur.

L'efficacité de la communication peut être atténuée par l'absence de mise à jour des machines mais aussi par la vieillesse de ces dernières. A E.T.I-sa, il n'y a pas de politique de renouvellement du parc informatique (logiciels et ordinateurs).

Le Responsable de l'Informatique Interne qui est également Responsable du réseau Intranet est tenu obligé d'installer tous les programmes par défaut sur les machines. Ce qui pourrait les ralentir considérablement et impacter sur la bonne communication.

Le Responsable de l'Informatique Interne, en plus de son travail de mise à jour du serveur, met la plate-forme pour l'équipe de la Direction des Services. Cette Direction est chargée de l'installation et de la mise à jour du progiciel Sage, du logiciel Oracle et du logiciel Billing.

⁸ Une technologie hertzienne de dernière génération qui réunit l'accès à Internet haut débit et un ensemble de services innovants

5.1.1.4.2 Le Progiciel Sage

E.T.I-sa utilise ce progiciel pour la tenue de sa comptabilité, pour la facturation clients¹³ et pour la gestion de la paie et des immobilisations. Il faut noter qu'il n'y a pas de guide d'utilisation interne de sage et le personnel est formé au tas pour l'utilisation de ce progiciel. Ce progiciel (sage ligne 100) est bien limité. Ce qui fait que les Dirigeants de la société pensent à la mise en place de Sage ligne 1000 qui est une application beaucoup plus complète que la ligne 100.

5.1.1.4.3 Le Logiciel Oracle

Il a servi à développer l'application Facil⁹ utilisée pour la facturation des services internet. Cette application a des limites car il n'a pas d'interconnexion avec les autres applications de la société. De même, elle n'est pas exportable vers Excel et ne permet pas une gestion rigoureuse de la clientèle (une coupure commerciale d'un client n'entraîne pas une coupure de la prestation fournie au même client). Tout comme le progiciel Sage, un guide d'utilisation interne n'est pas mis à la disposition des utilisateurs.

5.1.1.4.4 Le Billing

C'est un système qui permet la facturation des clients Internet et la gestion des comptes. Ce système est mis en place pour pallier aux insuffisances de l'application FACIL. La mise en œuvre du système n'est pas encore effective. Il est en phase de test.

Il ressort que le système d'information d'E.T.I-sa n'est pas centralisé et formalisé. Il n'est pas utilisé pour la gestion des activités des différentes Directions. Notons également, l'absence d'un Responsable du système d'information même si l'organigramme le prévoit. Le système d'information de la société bien qu'ayant des insuffisances doit faciliter le pilotage et partant la mise en place d'un TBP.

⁹ L'application s'appelle FACIL. Elle a été développée à partir de la base oracle

Après cette première étape d'identification de l'environnement interne et externe d'E.T.I-sa qui nous a permis de faire sa prise de connaissance, nous passons à la phase 2 de conception du TBP.

5.2 Phase 2 : Conception du TBP

Comme nous l'avons dit au cours des précédents chapitres, il s'agit de concevoir un TBP pour le Directeur Général d'E.T.I-sa. Ce dernier a besoin d'un instrument de mesure pour s'assurer du bon fonctionnement de ses ressources. Cette phase commencera par la définition des objectifs pour finir par la présentation du design des indicateurs retenus et du TBP.

5.2.1 Étape 2 : Définir des objectifs

Les objectifs stratégiques de la société ont été définis à partir du plan stratégique. Ce dernier découle de l'analyse SWOT d'E.T.I-sa. Le plan stratégique d'E.T.I-sa est le fruit de la collaboration de tous les Directeurs. Chaque Directeur ayant apporté des informations sectorielles en ce qui le concerne. A ce niveau, le travail consiste à identifier les objectifs tactiques de chaque Direction d'E.T.I-sa et effectuer une vérification de cohérence avec les objectifs stratégiques de la société.

Les objectifs tactiques de la Direction des Télécommunications consistent à assurer la croissance de la couverture des services Internet, à améliorer la qualité des services rendus aux clients internes et externes et à garantir la compétitivité technique des solutions et des produits de la société. Pour la Direction Commerciale et Marketing, les objectifs s'inscrivent dans le cadre de l'accroissement du chiffre d'affaires, du portefeuille clients et dans l'amélioration de l'image de la société. La Direction des Opérations a pour objectif de redynamiser l'activité Onduleurs, Chargeurs et redresseurs et de développer l'activité Energie solaire. Tout comme toute Direction Administrative et Financière, la DAF d'E.T.I-sa a pour objectif de maintenir ou d'accroître la liquidité de la société à travers le recouvrement des créances. Enfin, la Direction des Services a non seulement des objectifs financiers (réaliser des projets rentables pour E.T.I-sa), de coût et de délai (livrer le service à temps) mais aussi des objectifs de qualité.

Ces points représentent les leviers d'action pour chaque Directeur dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Il ressort que, dans l'ensemble, les objectifs tactiques des Directions s'inscrivent bien dans les objectifs globaux de la société. Cependant, des problèmes au niveau de la structure organisationnelle méritent d'être exposés car ils risqueraient de freiner la fourniture des produits et de services de qualité et par conséquent d'entraîner l'affaiblissement de la rentabilité.

Cette étape a permis d'identifier les objectifs spécifiques des Directions. Aussi, faudrait-il trouver un consensus sur ces objectifs afin de retenir ceux qui guideront le choix sur les variables d'action.

5.2.2 Etape 3 : Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

Nos entretiens avec les Directeurs, Chefs de Service et Chefs de Division d'E.T.I-sa nous ont permis de savoir leur commentaire sur les objectifs stratégiques. Nous leur avons exposé d'une part la finalité d'un TBP et d'autre part, les critères¹⁰ de choix d'un objectif local. A l'issue de ces entretiens, les Directeurs nous ont fait savoir qu'ils ont participé à l'élaboration des objectifs stratégiques à travers les informations sectorielles qu'ils ont fournies mais n'ont pas été informés du choix définitif des objectifs figurant dans le plan stratégique. Il ressort que les pratiques d'E.T.I-sa ne cadrent pas bien avec la définition du management participatif car elles ne permettent pas une restitution des résultats. Cela peut être un handicap au système de mesure que nous voudrions mettre en place à savoir le TBP.

A partir des objectifs stratégiques retenus avec le DG, il sera appelé à déterminer ses variables d'action.

¹⁰ L'objectif doit être limité dans le temps. Il doit être mesurable, accessible, réaliste, fédérateur et constructif.

5.2.3 Etape 4 : Identifier des variables d'actions ou facteurs clés de succès

Pour atteindre les objectifs stratégiques consignés dans le plan stratégique, nous avons demandé au DG de déterminer les leviers d'action sur lesquels il peut agir tout en lui fournissant des conseils quant au choix de ces variables (voir tableau 7, page 66). Le DG nous a défini les variables à partir du questionnaire d'entretien que nous lui avons soumis. Certaines variables d'action ont été déterminées par les Directeurs Opérationnels par délégation du DG. Plusieurs objectifs peuvent avoir des variables d'action communes.

Tableau 7 : Grille Objectifs / Variables d'actions du Directeur Général d'E.T.I-sa

Variables d'action	Objectifs stratégiques				
	Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	Accroître la part de marché d'E.T.I-sa	Elargir la gamme des produits et services	Améliorer la rentabilité globale	Améliorer la qualité du service
Amélioration de la coordination interne des activités	✓				✓
Allègement des procédures	✓				✓
Responsabilisation des employés	✓				✓
Octroi des moyens d'actions	✓				✓
Benchmarking	✓				✓
Adaptation et Promotion des produits à forte valeur ajoutée		✓	✓	✓	
Ecoute du client		✓		✓	✓
Développement du partenariat avec les meilleurs fournisseurs des produits et des services		✓	✓	✓	✓
Attaque du secteur minier		✓		✓	✓
Recrutement d'un personnel compétent	✓	✓		✓	✓
Développement de la force de vente		✓		✓	
Rehaussement du niveau du personnel	✓	✓		✓	✓

Source : nous-mêmes

Suite à la détermination des variables d'action par le DG, nous lui avons soumis un formulaire d'entretien afin de recueillir ses préoccupations de gestion et ses besoins en informations.

5.2.4 Etape 5 : Analyser les besoins des utilisateurs et choix des indicateurs

Le DG d'E.T.I-sa nous a défini ses préoccupations de gestion et ses besoins en informations à travers un formulaire d'entretien que nous lui avons soumis (voir tableau 8, ci-dessous). Ensuite, nous avons effectué un test de conformité afin de savoir si les préoccupations de gestion du DG vont dans le même sens que les objectifs stratégiques de la société (voir tableau 9, page 70). Enfin, nous lui avons proposé des indicateurs. Le choix des indicateurs représente une étape cruciale dans la conception du TBP. Les indicateurs validés par le DG lui permettront de prendre des décisions et actions qui s'imposent à E.T.I-sa en fonction des objectifs de la société et des données de l'environnement.

Tableau 8 : Préoccupations de gestion du Directeur Général d'E.T.I-sa

Préoccupations de gestion	Besoins en informations du DG d'E.T.I-sa
1- Immobilisations	Situation du parc d'immobilisation
2- Comptes bancaires	Niveau des comptes bancaires et montant des intérêts débiteurs
3- Recouvrement	Créances échues recouvrées et créances litigieuses
4- Evolution de la masse salariale	Niveau des salaires et niveau des charges patronales
5- Formation des agents	Etat de formation des agents
6- Suivi du portefeuille clients	Clients par type de prestation de service
7- Suivi des échéanciers des BC et/ou factures fournisseurs	Factures ou BC échus

Préoccupations de gestion	Besoins en informations du DG d'E.T.I-sa
8- Evaluation des services	Professionalisme
9- Evolution du CA	Les chiffres d'affaires réalisés par les centres principaux et le matériel par rapport aux prévisions budgétaires
10- Suivi des projets	Etat d'avancement des projets
11- Veille technologique	Situation du secteur informatique et télécommunications

Source : nous-mêmes

Le test de conformité nous a conduits au résultat suivant : la préoccupation n°4 ne correspond pas aux objectifs stratégiques d'E.T.I-sa. Nos points de contrôle ont consisté au rapprochement des préoccupations de gestion du DG d'E.T.I-sa aux objectifs stratégiques de la société. Nous avons communiqué ce résultat de test de conformité au DG. Il a décidé de retirer la préoccupation n°4 ainsi que les préoccupations n°1 et n°11 estimant que ces 2 dernières ne représentent pas un enjeu majeur pour l'atteinte des objectifs. Le reste des préoccupations a été retenu par le DG (voir tableau 10, page 71).

Un entretien avec les Directeurs Opérationnels, les Chefs de Service, les Chefs de Division nous a permis d'identifier les sources d'information. Le DG a choisi dix (10) indicateurs en fonction de critères suivants :

- leur utilité dans le temps ;
- leur capacité de mesure des objectifs et leur induction à l'action.

Les indicateurs : Respect des clients et Taux de factures déposées en retard n'ont pas été retenus par le DG. Ce dernier nous a fait également savoir le format de présentation des indicateurs avec lequel il se sent mieux à l'aise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Choix des préoccupations de gestion en fonction des objectifs stratégiques

Objectifs stratégiques	Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	Accroître la part de marché d'E.T.I-sa	Elargir la gamme des produits et services	Améliorer la qualité du service	Améliorer la rentabilité globale
Préoccupations de gestion					
1-Immobilisation			✓	✓	
2-Comptes bancaires					✓
3-Recouvrement					✓
4-Evolution de la masse salariale					
5-Formation des agents	✓			✓	✓
6-Suivi du portefeuille clients		✓			✓
7-Suivi des échéanciers des BC et/ou factures fournisseurs			✓		
8-Evaluation des services		✓		✓	✓
9-Evolution du chiffre d'affaires					✓
10-Suivi des projets				✓	✓
11-Veille technologique			✓	✓	

Source : nous-mêmes

Tableau 10 : Synthèse des préoccupations de gestion du Directeur Général d'E.T.I-sa

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Indicateurs	Format	Périodicité	Source
Comptes bancaires	Niveau des comptes bancaires	Solde des comptes bancaires	Tableau. En colonnes: les soldes bancaires. En lignes: les numéros des comptes bancaires	Hebdomadaire	DAF
	Montant des intérêts débiteurs	Evolution des intérêts débiteurs	Courbe. En abscisse: les mois. En ordonné: les intérêts	Mensuelle	
Recouvrement	Créances échues recouvrées	Pourcentage de recouvrement des créances échues	Histogramme. En abscisse: les semaines. En ordonné: les créances échues recouvrées par rapport aux créances totales échues	Hebdomadaire	DAF

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Indicateurs	Format	Périodicité	Source
Formation des agents	Etat de formation des agents	Taux moyen de formation par agent	Tableau. En lignes: les agents formés. En colonnes: le mois, le type de formation, la Direction concernée, le coût de la formation, la prévision budgétaire et le taux moyen de formation par agent	Mensuelle	RH
Suivi du portefeuille clients	Clients par type de prestation de service	Taux d'évolution des clients par type de prestation	Tableau. En lignes: le type de clients. En colonnes: le nombre de clients au mois précédent, le nombre de clients au mois actuel et le taux d'évolution de clients par type de prestation	Mensuelle	DC
			Courbe d'évolution .En abscisse: les mois. En ordonné: le nombre de clients. Une courbe par type de clients		
suivi des échéanciers des BC et/ou factures fournisseurs	Factures ou BC échus	Échéance des factures ou BC fournisseurs	Tableau. En lignes: les fournisseurs. En colonnes: le numéro de BC ou de facture, la date d'échéance et l'échéance	Hebdomadaire	DAF

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Indicateurs	Format	Périodicité	Source
Evaluation des services	Professionalisme	Respect des délais d'exécution des prestations	Tableau .En lignes: les mois. En colonnes: le nombre de prestations totales, le nombre de prestations exécutées en retard et le taux de prestations exécutées en retard	Mensuelle	DC
			Tableau. En lignes: les mois et les centres principaux. En colonnes: le nombre de prestations totales, le nombre de prestations exécutées en retard et le taux de prestations exécutées en retard		
		Respect des clients	Histogramme. En abscisse: les mois. En ordonné: les plaintes		
		Qualité des offres	Tableau. En lignes: les trimestres. En colonnes: le nombre d'offres déposées, le nombre d'offres gagnées, l'écart entre offres déposées et offres gagnées	Trimestrielle	
		Taux de factures déposées en retard	Tableau. En lignes: les mois. En colonnes: le nombre de factures émises, le nombre de factures déposées en retard et le taux de factures déposées en retard	Mensuelle	

Préoccupations de gestion	Besoins en information	Indicateurs	Format	Périodicité	Source
Evolution du CA	Les chiffres d'affaires réalisés par les centres principaux et le matériel par rapport aux prévisions budgétaires	Taux de réalisation du CA	Tableau. En lignes: le matériel et les centres principaux. En colonnes: la prévision annuelle, la prévision au mois M, la réalisation au mois M-1, la réalisation effective du mois M, la réalisation au mois M, l'écart entre la prévision au mois M et la réalisation au mois M et le taux de réalisation	Mensuelle	DC et DAF
			Courbe. En abscisse: le matériel et les centres principaux. En ordonné: le CA .Une courbe à couleur pour la prévision mensuelle et une dernière courbe pour la réalisation		
Suivi des projets	Etat d'avancement des projets	Taux de réalisation de projets	Tableau .En lignes: les clients. En colonnes: la nature du projet, le montant du projet, la Direction Concernée, la durée prévisionnelle de réalisation en jours, le nombre de jours de réalisation et le taux de réalisation	Hebdomadaire	DS, DT et DO

Source : nous-mêmes

La traduction de la stratégie en termes opérationnels consiste en la détermination des indicateurs qui traduisent fidèlement les objectifs stratégiques. Ainsi, un tableau croisé indicateurs/objectifs stratégiques nous permet de visualiser cette traduction (voir tableau 11, page 76).

Pour une question de commodité, les indicateurs proposés et retenus par le DG sont classés en fonction de quatre (4) axes du TBP à savoir : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel et croissance (voir tableau 12, page 77).

Tableau 11 : Grille objectifs stratégiques /indicateurs

Objectifs Indicateurs	Mettre en place une structure organisationnelle adaptée	Accroître la part de marché d'E.T.I-sa	Elargir la gamme des produits et services	Améliorer la qualité du service	Améliorer la rentabilité globale
Échéance des factures ou BC fournisseurs			✓		
Taux de réalisation du chiffre d'affaires					✓
Solde des comptes bancaires					✓
Evolution des intérêts débiteurs					✓
Pourcentage de recouvrement des créances échues					✓
Taux d'évolution des clients par type de prestation		✓			✓
Respect des délais d'exécution des prestations		✓		✓	✓
Qualité des offres		✓		✓	✓
Taux de réalisation de projets				✓	✓
Taux moyen de formation par agent	✓			✓	✓

Source : nous-mêmes

Tableau 12 : Indicateurs retenus par le DG

Axes	Indicateurs
Finance	1- Échéance des Factures ou BC fournisseurs 2- Taux de réalisation du chiffre d'affaires 3- Solde des comptes bancaires 4- Evolution des intérêts débiteurs 5- Pourcentage de recouvrement des créances échues
Clients	6- Taux d'évolution des clients par type de prestation
Processus Internes	7- Respect des délais d'exécution des prestations 8- Qualité des offres 9- Taux de réalisation de Projet
Apprentissage organisationnel et Croissance	10-Taux moyen de formation par agent

Source : nous-mêmes

Ayant fait sa sélection qui répond au mieux à ses préoccupations de gestion, nous avons présenté au Directeur Général des fiches indicateurs (voir annexe n°9 à annexe n°18, page : 102-111). Quatre (4) zones décrivant les caractéristiques fondamentales des indicateurs constituent ces fiches indicateurs.

Ensuite, nous lui avons présenté le TBP dans lequel chaque indicateur est défini à travers son nom, sa mesure, sa formule de calcul et la périodicité de sa production (voir tableau 13, page 79).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13 : Tableau de bord prospectif du Directeur Général d'E.T.I-sa

Axes	Nom de l'indicateur	Mesure	Formule de calcul	Périodicité
Finance	Echéance des factures ou BC fournisseurs	nombre de jours échus	date d'échéance- date du jour	hebdomadaire
	Taux de réalisation du chiffre d'affaires	montant du chiffre d'affaires réalisé par rapport au montant du chiffre d'affaires prévu	réalisation au mois M/prévision au mois M*100 ou écart entre CA réalisé et CA prévu	mensuelle
	Solde des comptes bancaires	montant des fonds disponibles dans les comptes bancaires	Solde bancaire semaine précédente(-) mouvements débits de la semaine(+) mouvements crédits de la semaine	hebdomadaire
	Evolution des intérêts débiteurs	montant des intérêts débiteurs		mensuelle
	Pourcentage de recouvrement des créances échues	somme des créances échues recouvrées	créances échues recouvrées/créances totales échues*100	hebdomadaire et mensuelle
Clients	Taux d'évolution des clients par type de prestation	nombre de clients au mois actuel	(nombre de clients au mois actuel- nombre de clients au mois précédent)/nombre de clients au mois précédent*100	mensuelle
Processus internes	Respect des délais d'exécution des prestations	nombre de prestations exécutées en retard	nombre de prestations exécutées en retard/nombre de prestations totales*100	mensuelle
	Qualité des offres	nombre d'offres gagnées	nombre d'offres déposées- nombre d'offres gagnées	trimestrielle
	Taux de réalisation de projet	nombre de jours de réalisation	nombre de jours de réalisation/Durée prévisionnelle de réalisation en jours*100	hebdomadaire
Apprentissage organisationnelle et innovation	Taux moyen de formation par agent	coût de la formation	coût de la formation pour chaque agent/coût total de la formation*100	mensuelle

Source : nous-mêmes

5.3 Phase 3 : Recommandations de mise en œuvre du TBP

Les étapes 6 et 7 feront l'objet de recommandations. Celles-ci guideront le DG dans le choix du progiciel et dans le déploiement du TBP dans le système de management d'E.T.I-sa.

5.3.1 Etape 6 : Utiliser un système informatique adapté

L'utilisation de l'outil informatique permettra de faciliter le processus de prise de décision. Cette informatisation suppose qu'E.T.I-sa ait les équipements appropriés devant abriter le système de TBP. Actuellement, il y a 2 principaux systèmes d'information susceptibles d'alimenter le TBP. Il s'agit du progiciel Sage et l'application « Facil » développée à partir d'oracle mais ces deux systèmes d'information sont limités et ne permettent pas d'assurer la génération automatique du TBP.

La Direction des services pourrait être consultée afin de développer une application répondant aux spécificités du TBP et qui permettra d'assurer sa génération automatique, sa mise à jour et sa consultation. Cette application aura son importance qu'après un réel renouvellement du parc informatique, un recrutement d'un Responsable du système d'information et une mise en place d'un guide d'utilisation.

L'application doit permettre de construire une interface utilisateur conviviale et interactive. La mise en place d'une plate-forme d'essais permet de valider les fonctionnalités attendues de l'application. Des responsabilités doivent être définies quant à la production des indicateurs. L'application développée devra être intégrée dans le système d'information de la société.

5.3.2 Etape 7 : Préparer un plan de mise en œuvre du TBP

Le plan de mise en œuvre suppose que le management d'E.T.I-sa est suffisamment prêt pour abriter le TBP. Pour une meilleure implantation de l'outil, une communication devra être mise en place pour que tout le personnel de la société ait une idée de l'outil et ce que sa mise en place pourrait apporter. Il serait opportun de développer un plan de communication.

Voici le chronogramme détaillé de mise en œuvre (tableau 14, page 82). Il faut noter que la mise en œuvre du TBP au sein d'E.T.I-sa doit s'accompagner par un véritable processus de changement car c'est un outil qui touche l'ensemble de la structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 14 : chronogramme de mise en œuvre du TBP

Calendrier	Activités	Acteurs	Documents et leur destinataire
Premier mois	Validation du prototype de TBP Définition des actions préalables	Pilote du projet et DG	Rapport de synthèse adressé au DG
Deuxième mois	Evaluation des actions préalables Sensibilisation des utilisateurs du TBP Sensibilisation des producteurs d'informations	Directeurs Opérationnels et pilote du projet	Rapport de synthèse adressé au DG
Troisième mois	Séance d'échange sur le TBP	Pilote du projet, Directeurs Opérationnels, Chefs de Service et Chefs de Division	Rapport de synthèse adressé au DG et aux différents acteurs
Quatrième mois	Séance de formation du personnel formateur	Pilote du projet et équipe de suivi et évaluation de performance	Rapport de synthèse adressé au DG et au Chef d'équipe évaluation et suivi de performance
Cinquième mois	Evaluation de la formation	Pilote du projet	Rapport de synthèse adressé au DG
Sixième mois et plus	Administration du TBP Alimentation des indicateurs Suivi et évaluation de la mise en œuvre du TBP	DG, Directeurs Opérationnels, Chefs de Service et Chefs de Division	Rapports d'activités pour tous les utilisateurs du TBP

Source : nous-mêmes

La mise en application de notre méthodologie d'étude nous a permis de construire dix (10) indicateurs pour le DG d'E.T.I-sa. Des propositions de recommandations ont été faites quant à l'informatisation de l'outil et à la préparation de son plan de mise en œuvre. Bien que des préalables méritent d'être traités, E.T.I-sa reste favorable à l'implantation d'un TBP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie, nous avons pu identifier l'environnement interne et externe d'E.T.I-sa et comprendre la définition des objectifs stratégiques. A travers un questionnaire d'entretien, le Directeur Général nous a déterminé ses préoccupations de gestion et besoins en informations. Nous lui avons proposé des indicateurs qui traduisent les objectifs stratégiques de la société et une maquette de tableau de bord prospectif. Nous lui avons également donné des recommandations de mise en œuvre de l'outil.

RECOMMANDATIONS GENERALES

Pour une bonne implantation du TBP, nous recommandons au Directeur Général et aux managers d'E.T.I-sa de :

- rester à l'écoute des opérationnels ;
- former les opérationnels ;
- comprendre le système de motivation des employés ;
- développer un plan de communication autour du projet TBP ;
- cultiver un management participatif où chaque agent peut librement s'exprimer pour l'amélioration des processus internes ;
- avoir un plan stratégique triennal ou quinquennal ;
- renouveler le parc informatique ;
- avoir un responsable du système d'information qui doit veiller à sa bonne qualité ;
- organiser régulièrement des réunions entre les Directeurs ;
- avoir un œil sur l'application des recommandations résultant de ces réunions ;
- mettre en place des fiches de poste pertinentes où les objectifs de chaque agent sont clairement définis et mesurables ;
- mettre à la disposition du personnel des moyens d'action suffisants ;
- mettre en place un guide d'utilisation pour toutes les applications utilisées par E.T.I-sa ;
- ordonner la mise à jour du manuel de procédures et veiller à sa bonne application ;
- disposer d'un service de contrôle de gestion qui doit veiller à l'utilisation rationnelle des ressources d'E.T.I-sa ;
- renforcer le système budgétaire ;
- alléger les procédures notamment pour le circuit de validation des offres ;
- favoriser des études de marché afin de voir réellement la perceptibilité des produits par les clients et la possibilité d'élargir le portefeuille clients et sa zone d'intervention ;
- développer un partenariat gagnant/gagnant avec les fournisseurs étrangers.

En somme, une bonne coordination des activités, un bon plan de communication entre le personnel d'E.T.I-sa, la création d'un excellent cadre d'expression du personnel et la prise en compte de ses suggestions et/ou amendements sont, entre autres, des facteurs favorisant la mise en place réussie du TBP pour le Directeur Général.

Des perspectives de mise en œuvre des recommandations ont été formulées afin de faciliter l'applicabilité de ces dites recommandations.

Perspectives de mise en œuvre des recommandations

Au premier trimestre 2009 : mise en place d'une boîte à idées où tout le personnel d'ETI-sa pourrait librement s'exprimer quant à l'amélioration du système d'information et du management organisationnel.

Au deuxième trimestre 2009 : consultation d'un cabinet externe pour la mise à jour du manuel de procédures ou formation d'une équipe interne composée du Contrôleur de Gestion, d'un Comptable et d'un Agent Commercial pour la révision des procédures.

Au troisième trimestre 2009 : formation d'une équipe commerciale et marketing chargée de réaliser des études de marché pour l'ensemble des produits et services offerts par E.T.I-sa.

CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre étude était la conception d'un tableau de bord prospectif pour le Directeur Général d'E.T.I-sa. A travers notre revue de littérature qui nous a permis de structurer notre démarche en sept (7) étapes, nous avons pu construire un modèle d'analyse de données lequel a servi de référence à la réalisation de l'objectif.

A partir des techniques de collecte comme le questionnaire, l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation, nous sommes arrivés à mettre à la disposition du Directeur Général quelques indicateurs dont il a choisi les dix les plus pertinents. Ces indicateurs sont classés suivant les quatre (4) axes d'un TBP : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel et croissance.

Toutefois, des difficultés rencontrées lors de cette étude méritent d'être mises en lumière. Il s'agit notamment de :

- la disponibilité des fiches de poste lesquelles sont en cours de validation ;
- la disponibilité de l'organigramme qui est en cours de validation.

La prise de connaissance de la structure nous a conduits à d'autres pistes de réflexion :

- la révision de la fiche d'évaluation du personnel (voir annexe n°1, page : 92) ;
- l'amélioration du système budgétaire ;
- la mise en place d'une véritable comptabilité analytique.

Cependant, il est clair qu'un TBP ne saurait à lui seul régler tous les problèmes de management. Il ne constitue qu'un outil dont la valeur dépend de l'utilisation qui en est faite.

Ayant opté pour l'approche Top down, le Directeur Général devra penser au déploiement de cet outil au niveau de toute la hiérarchie inférieure.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BERGERON Pierre G (2001), *La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications*, 3eme édition, Gaetan morin éditeur, Québec, p.880
2. BOUIN Xavier & SIMON François Xavier (2004), *les nouveaux visages du contrôle de gestion : outils et comportements*, 2eme édition, Dunod, Paris, p.334
3. FEISTHAMMEL Daniel & MASSOT Pierre (2005), *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité*, Association française de normalisation, Paris, p.205
4. FERNANDEZ Alain (2000), *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2eme édition, Editions d'organisation, Paris, p.452
5. GIRAUD Françoise & SAULPIC Olivier, NAULLEAU Gérard (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur, Paris, p.269
6. IRIBARNE Patrick (2003), *les tableaux de bord de la performance*, Dunod, Paris, p.239
7. IRIBARNE Patrick (2006), *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, 2eme édition, Dunod, Paris, p.271
8. KAPLAN Robert & NORTON David (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, Paris, p.311
9. KAPLAN Robert & NORTON David (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Editions d'organisation, Paris, p.423
10. KAPLAN & NORTON (1996), *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston ,p.322
11. KAPLAN & NORTON (2003), *Le Tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation, Paris, p.311
12. LANGLOIS Georges & BONNIER Carole, BRINGER Michel (2006), *Contrôle de gestion*, Editions Foucher, Vanves, p.436

13. LONING Hélène & MALLERET Véronique, MERIC Jérôme (2003), *Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, Dunod, Paris, p.278
14. MENDOZA Carla & DELMOND Marie-Hélène, GIRAUD Françoise (2002), *Tableaux de bord et Balanced scorecards*, Groupe revue fiduciaire, Paris, p.248
15. MYKITA Patrick & TUSZYNSKI Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, mesure et analyse de la performance*, Editions Foucher, Paris, p.287
16. OUATTARA Abdoulaye (2003), *Marketing en Afrique, Concepts et Applications*, Star Editions, Cotonou, p.256
17. RAVIGNON L. & ROUACH Michel, NAULLEAU Gérard (2001), *le contrôle de gestion bancaire et financier*, 3ème édition, Revue Banque, Paris, p.435
18. SELMER Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord, Outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2ème édition, Dunod, Paris, p.289
19. SELMER Caroline (2003), *Construire et défendre son budget, outils, méthodes et comportements*, Dunod, Paris, p.232
20. VOYER Pierre (2002), *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2ème édition, Presses de l'université du Québec, Sainte-Foy, p.446

Articles

21. GRAPIN Mika & JOSSERAND Emmanuel (2003), Réussir son tableau de bord prospectif, *Expansion management review*, volume n°108(108 :76-84)
22. LEVY Aldo (2001), le tableau de bord rééquilibré par le knowledge capital : stratégique ou prospectif ?, *la revue du financier*, volume n°137(n°137 :55-72)
23. MERIC Jérôme(2003), l'émergence d'un discours de l'innovation managériale- le cas du Balanced Scorecard, *comptabilité, contrôle et audit*, volume 6(6 : 128-145)

Sites Internet

24. DORBES, le tableau de bord prospectif, une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le « balanced scorecard », www.acting-finances.com/offres/file_inline_src/188/188_P_1743_41.pdf, consulté le 19 Août 2008

25. ERRAMI, les apports du Balanced Scorecard à la recherche de la performance, http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/Actes_texte_9.pdf, consulté le 23 Août 2008
26. FERNANDEZ, Conception du tableau de bord de pilotage, http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/conception-tableau-de-bord.htm, consulté le 20 Août 2008

Supports de cours

27. YAZI Moussa (2008), Contrôle de Gestion, cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Fiche d'évaluation du personnel

ETI SA	EVALUATION DU PERSONNEL EMPLOYE	DIRECTION GENERALE
---------------	--	-------------------------------------

1 Identification de l'agent évalué

Nom.....Prénom.....Matricule.....

Poste occupé.....Catégorie professionnelle.....

Département.....Service.....

Date d'entrée dans l'entreprise.....Ancienneté dans le poste actuel.....

2 Identification des évaluateurs

1^{er} évaluateur : (Responsable hiérarchique direct)

Nom.....Prénom.....Matricule.....

Poste occupé.....Catégorie professionnelle.....

Département.....Service.....

Date de l'entretien d'évaluation..... Signature.....

2^{ème} évaluateur : (Supérieur du Responsable hiérarchique)

Nom.....Prénom.....Matricule.....

Poste occupé.....Catégorie professionnelle.....

Département.....Service.....

Signature.....

SECTION 1 : EVALUATION DES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS

ECHELLE D'APPRECIATION

D	C	B	A
Insuffisant	Moyen	Bon	Excellent

CRITERES DE COMPETENCES

Evaluateur 1 **Evaluateur 2**

D C B A D C B A

Connaissances professionnelles : s'acquitte de ses tâches quotidiennes de manière systématique et efficace.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Mesure des performances : productivité satisfaisante ; Effectue un peu plus que le travail demandé.							
Esprit d'équipe : bon compagnon de travail ; toujours prêts à offrir sa collaboration.							
Exécution des consignes : exécute correctement les consignes et instructions.							
Comportement général : agent faisant preuve d'un comportement satisfaisant, tant par son dynamisme que par son efficacité.							
Ponctualité / disponibilité : arrive avant l'heure, reste volontiers après l'heure de débauche si le travail l'exige.							
Capacité d'adaptation : se montre ouvert aux idées nouvelles et fait preuves d'une réelle volonté d'adaptation.							
Motivation : est motivé et se montre capable d'apprendre pour améliorer son développement personnel et professionnel.							
Appréciation d'ensemble des facteurs de compétence							
Note finale retenue	D	C	B	A			

SECTION 2 : BILAN DES COMPETENCES (Evalueur 1)

*** POINTS FORTS**

*** POINTS FAIBLES**

* Lister les points forts observés chez le collaborateur.

* Lister les faibles observés chez le collaborateur.

SECTION 3 : AMELIORATION DES COMPETENCES : ACTIONS PROPOSEES

*** Actions**

*** Améliorations attendues**

Nom & Signature de l'évaluateur

Nom & Signature de l'agent évalué

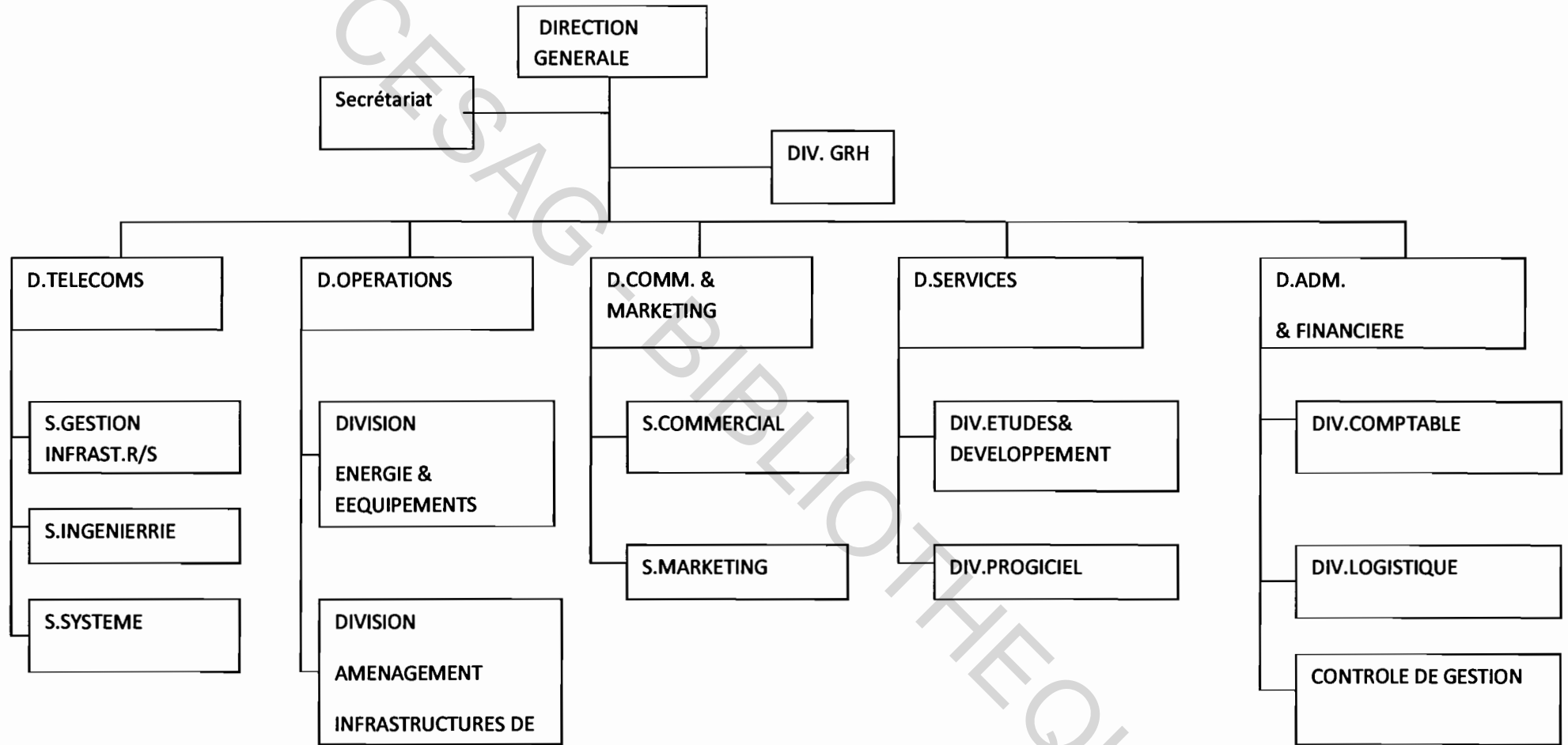
Nom & Signature du Chef Hiérarchique.

Date :

Date :

Date :

Annexe 2 : Organigramme d'E.T.I-sa



Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Directeur Général d'E.T.I-sa

Ce guide d'entretien vise à recueillir principalement les problèmes d'E.T.I-sa, les préoccupations de gestion du Directeur Général et le type de management pratiqué. Au cours de cet entretien, le Directeur Général répondra aux questions suivantes :

- 1) quels sont les problèmes auxquels E.T.I-sa est confronté actuellement ?
- 2) quelles sont vos préoccupations de gestion ?
- 3) le management d'E.T.I-sa est-il participatif ou autocratique ?
- 4) comment est organisé ce management ? barrer la mention inutile :
 - Comité de direction
 - Comité stratégique
- 5) Sur quel facteur agissez-vous pour motiver vos agents ? barrer la ou les mentions inutiles
 - Argent ;
 - Pouvoir ;
 - Famille.
- 6) Pour chaque objectif stratégique, donnez les variables d'action sur lesquelles vous pouvez agir pour l'atteindre.
- 7) Quels sont vos besoins en informations ?

Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Directeurs Opérationnels

Cet entretien permet, entre autres, de recueillir les commentaires de chaque Directeur sur le TBP et de vérifier le déploiement adéquat des objectifs stratégiques. Les Directeurs Opérationnels répondront aux questions suivantes :

- 1) quelle est la mission qui vous est assignée par le Directeur Général ?
- 2) quels sont les objectifs de votre Direction ?
- 3) avez-vous des moyens d'action ? si oui lesquels ?
- 4) ya -t-il des objectifs spécifiques au niveau de chaque agent ?
- 5) bénéficiez-vous d'une délégation d'autorité ?
- 6) dans cet environnement concurrentiel, quelle stratégie comptez-vous développer pour augmenter la part de marché d'E.T.I-sa ?
- 7) quel positionnement prennent les produits & services d'E.T.I-sa par rapport à ceux des concurrents ?
- 8) y a-t-il un système de tarification des produits & services au sein d'E.T.I-sa ? si oui, comment fonctionne-t-il ?
- 9) quelles sont les contraintes internes et/ou externes susceptibles de freiner vos activités ?
- 10) que pensez-vous d'un tableau de bord prospectif au sein d'E.T.I-sa ?
- 11) quels commentaires pouvez-vous donner aux objectifs stratégiques d'E.T.I-sa ?
- 12) quelles mesures proposeriez-vous pour chacun de 4 axes du TBP (finance, clients, processus internes et apprentissage organisationnel & croissance) ?

Annexe 5 : Guide d'entretien avec les Chefs de Service et les Chefs de Division

Ce guide a pour finalité de vérifier le déploiement des objectifs des Directions Opérationnelles au niveau des Services et Divisions. Les Chefs de Service et les Chefs de Division répondront aux questions suivantes :

- 1) quels sont les objectifs de votre entité ?
- 2) chaque agent a-t-il des objectifs spécifiques ?
- 3) quels outils utilisez-vous pour le reporting d'informations à votre hiérarchie ?
- 4) Avez-vous des difficultés pour la production et la transmission de l'information à votre hiérarchie ?

Annexe 6 : Guide d'entretien avec le Responsable Informatique

Cet entretien permet de nous élucider sur les caractéristiques du système informatique actuel d'E.T.I-sa. Le Responsable Informatique répondra aux questions suivantes :

- 1) Quelles sont les contraintes techniques et logiques du système informatique actuel ?
- 2) Quelles difficultés rencontrez-vous pour l'entretien du système informatique ?
- 3) Avez-vous des suggestions à faire pour l'amélioration du système informatique d'E.T.I-sa ?

Annexe 7 : Système de notation des réponses du questionnaire et de l'entretien

Réponses	Notes	Observation
-	0	Ne répond pas à la question
-	1,5	Répond plus ou moins partiellement
-	3	Répond sans ajout
-	4,5	Répond correctement à la question voire au-delà

Source : nous-mêmes

Annexe 9 : Fiche –indicateur n°1 : Echéance des factures ou BC fournisseurs

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 1</p> <p>Nom de l'indicateur : Echéance des Factures ou BC fournisseurs</p> <p>Définition de l'indicateur : BC ou Factures échéant à 1 semaine, 2 semaines, 3 semaines et 4 semaines</p> <p>Ventilation : par BC ou Facture</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Sources des données : Direction Administrative et Financière</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <p>- A un objectif chiffré : zéro facture ou BC fournisseur éché non réglé</p> <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Pourcentage de recouvrement des créances échues</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau : en lignes : les fournisseurs. En colonnes : le numéro de BC ou de Facture, la date d'échéance et l'échéance</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur permet de mettre en évidence toutes les factures et/ou BC échus .L'échéance peut être à une semaine, deux semaines, trois semaines et quatre semaines de la date du jour.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 10 : Fiche - indicateur n°2 : Taux de réalisation du chiffre d'affaires

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 2</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de réalisation du chiffre d'affaires</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage de réalisation de l'objectif de CA assigné au matériel et aux centres principaux</p> <p>Formule de calcul : Réalisation au mois M / Prévission au mois M *100</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources des données : Direction Administrative et Financière et Direction Commerciale</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec le Mois précédent - A un objectif chiffré <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Qualité des offres</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau, graphique)</p> <p>Tableau : en lignes : le matériel et les centres principaux. En colonnes : la prévision annuelle, la prévision au mois M, la réalisation au mois M-1, la réalisation effective du mois M, la réalisation au mois M, l'écart entre la prévision au mois M et la réalisation au mois M et le taux de réalisation</p> <p>Courbe : en abscisse : le matériel et les centres principaux .En ordonné : le CA. Une courbe à couleur pour la prévision mensuelle et une dernière courbe pour la réalisation</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Le taux de réalisation du CA représente la proportion de CA atteint par le matériel et par chacun des centres principaux. Son suivi s'inscrivant dans le cadre du contrôle budgétaire permet de connaître le niveau de réalisation de l'objectif à la fin de chaque mois.</p>



Source : nous-mêmes

Annexe 11 : Fiche -indicateur n°3 : Solde des comptes bancaires

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 3</p> <p>Nom de l'indicateur : Solde des comptes bancaires</p> <p>Définition de l'indicateur : Solde de tous les comptes bancaires tenus en devises et en francs guinéens</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Sources des données : Direction Administrative et Financière</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec la semaine précédente <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Echéance des factures ou BC fournisseurs</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation (tableau)</p> <p style="text-align: center;">Tableau : en lignes : les numéros des comptes bancaires. En colonnes : les soldes bancaires de la semaine en cours et ceux de la semaine précédente</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Les soldes des comptes bancaires d'E.T.I-sa mettent en lumière la position de la trésorerie de la société et permettent de prendre des décisions quant à la gestion de cette trésorerie.</p>



Source : nous-mêmes

Annexe 12 : Fiche- indicateur n°4 : Evolution des intérêts débiteurs

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 4</p> <p>Nom de l'indicateur : Evolution des intérêts débiteurs</p> <p>Définition de l'indicateur : le niveau des intérêts débiteurs dans le temps</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources des données : Direction Administrative et Financière</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <p>- Avec le Mois précédent</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Courbe : en abscisse : les mois .En ordonné : les intérêts débiteurs</p> <p>Pictogramme :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>si intérêts débiteurs \leq Balise</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>si intérêts débiteurs $>$ Balise</p> </div> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>L'évolution des intérêts débiteurs nous permet de faire un point sur notre gestion de trésorerie et partant de mieux négocier les conditions bancaires.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 13: Fiche – indicateur n°5 : Pourcentage de recouvrement des créances échues

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 5</p> <p>Nom de l'indicateur : Pourcentage de recouvrement des créances échues</p> <p>Définition de l'indicateur : Proportion des créances recouvrées dans les créances totales échues</p> <p>Formule de calcul : Créances échues recouvrées / Créances totales échues * 100</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire et Mensuelle</p> <p>Sources des données : Direction Administrative et Financière</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif chiffré : zéro créances échues non recouvrées <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de réalisation du CA et Solde des comptes bancaires</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Histogramme : en abscisse : les semaines. En ordonné : les créances échues recouvrées par rapport aux créances totales échues</p> <p>Pictogramme :</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;">  <p>si pourcentage de recouvrement des créances échues > = Balise</p> </div> <div style="display: flex; align-items: center;">  <p>si pourcentage de recouvrement des créances échues < Balise</p> </div>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur renseigne sur les créances échues non recouvrées. A travers lui, des actions de relance peuvent être entamées.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 14 : Fiche – indicateur n°6 : Taux d'évolution des clients par type de prestation

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 6</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux d'évolution des clients par type de prestation</p> <p>Définition de l'indicateur : le nombre de clients par type de prestation et sa variation dans le temps</p> <p>Formule de calcul : (nombre de clients au mois actuel – nombre de clients au mois précédent) /nombre de clients au mois précédent *100</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources des données : Direction Commerciale</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au mois précédent
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau. En lignes: le type de clients. En colonnes: le nombre de clients au mois précédent, le nombre de clients au mois actuel et le taux d'évolution de clients par type de prestation</p> <p>Courbe d'évolution .En abscisse: les mois. En ordonné: le nombre de clients. Une courbe par type de clients</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur apprécie la variation du nombre de clients dans le temps. Son suivi est indispensable car il conditionne la réalisation d'un chiffre d'affaires important.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 15 : Fiche – indicateur n° 7 : Respect des délais d'exécution des prestations

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 7</p> <p>Nom de l'indicateur : Respect des délais d'exécution des prestations</p> <p>Définition de l'indicateur : nombre de prestations exécutées en retard</p> <p>Formule de calcul : nombre de prestations exécutées en retard / nombre de prestations totales*100</p> <p>Ventilation : par centre principal</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources des données : Direction Commerciale</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : Zéro prestations exécutées en retard - Aux entreprises du même secteur
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau : en lignes : les mois. En colonnes : le nombre de prestations totales, le nombre de prestations exécutées en retard et le taux de prestations exécutées en retard</p> <p>Tableau : en lignes : les mois et les centres principaux. En colonnes : le nombre de prestations totales, le nombre de prestations exécutées en retard et le taux de prestations exécutées en retard</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur permet d'apprécier le professionnalisme de chaque centre principal à travers le respect de délais d'exécution des prestations.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 16 : Fiche – indicateur n°8 : Qualité des offres

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 8</p> <p>Nom de l'indicateur : Qualité des offres</p> <p>Définition de l'indicateur : Proportion des offres gagnées dans les offres déposées</p> <p>Formule de calcul : nombre d'offres déposées – nombre d'offres gagnées</p> <p>Périodicité : Trimestrielle</p> <p>Sources des données : Direction Commerciale</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : 1 offre gagnée contre 2 offres déposées - Au trimestre précédent
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau : en lignes : les trimestres. En colonnes: le nombre d'offres déposées, le nombre d'offres gagnées, l'écart entre offres déposées et offres gagnées</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur aide à jeter un regard sur les offres quant au respect des conditions techniques et commerciales des cahiers de charge.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 17 : Fiche – indicateur n° 9 : Taux de réalisation de projets

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 9</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux de réalisation de projets</p> <p>Définition de l'indicateur : le nombre de jours d'exécution du projet par rapport au nombre de jours total prévus</p> <p>Formule de calcul : nombre de jours de réalisation /Durée prévisionnelle de réalisation en jours*100</p> <p>Périodicité : Hebdomadaire</p> <p>Sources des données : Direction des Services, Direction des Télécoms et Direction des Opérations</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A un objectif : Zéro retard dans l'exécution du projet <p>Autres indicateurs à mettre en relation : Taux de réalisation de chiffre d'affaires</p>
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau : en lignes : les clients. En colonnes : la nature du projet, le montant du projet, la Direction concernée, la durée prévisionnelle de réalisation en jours, le nombre de jours de réalisation et le taux de réalisation de projets</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Cet indicateur permet d'apprécier l'état d'avancement du projet.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 18 : Fiche - indicateur n°10 : Taux moyen de formation par agent

ZONE 1	<p>Référence à la préoccupation n° 10</p> <p>Nom de l'indicateur : Taux moyen de formation par agent</p> <p>Définition de l'indicateur : Pourcentage moyen de consommation en formation pour chaque agent formé</p> <p>Formule de calcul : Coût de la formation pour chaque agent / Coût total de la formation *100</p> <p>Ventilation : par agent formé</p> <p>Périodicité : Mensuelle</p> <p>Sources des données : Ressources Humaines</p>
ZONE 2	<p>Base de comparaison</p> <p>Comparaison :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux entreprises du même secteur - A un objectif : prévision de formation
ZONE 3	<p>Forme de représentation</p> <p>Tableau : en lignes : les agents formés. En colonnes : le mois, le type de formation, la direction concernée, le coût de la formation, la prévision budgétaire et le taux moyen de formation par agent</p>
ZONE 4	<p>Interprétation de l'indicateur</p> <p>Le taux moyen de formation permet d'apprécier le coût de la formation de chaque agent dans le coût global. Il permet également d'apprécier les efforts consentis par E.T.I-sa dans l'amélioration de sa performance.</p>

Source : nous-mêmes

Annexe 19 : Concurrents informels d'E.T.I-sa dans le domaine du matériel informatique

REVENDEURS INFORMELS	VALEURS DOUANIÈRES
SALL MAMADOU	35 398 452 GNF
MOUSSA KEITA	34 737 169 GNF
MOUSSA KEITA	29 085 458 GNF
KOUROUMA SIDIKI	16 810 752 GNF
BOUBACAR DIALLO/MARIAMA CIRE DIALLO	11 946 264 GNF
DR IBRAHIM OMAR TOURE	10 512 039 GNF
NAGNOUMA/MARIE BANGOURA	10 448 826 GNF
HAMDINE HANN	9 797 858 GNF
YACOUB MOUSTAPHA SAFWANE GALERIE S	9 224 509 GNF
DIALLO ISMAELA	9 092 584 GNF

Source : Rapport d'enquête réalisé par le Service Marketing d'E.T.I-sa en 2008