



CENTRE AFRICAIN D'ETUDE SUPERIEURES  
EN GESTION  
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE  
(ISC)

# **Mémoire de fin d'études**

**DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION**

**17<sup>ème</sup> promotion**

**(Année académique 2005-2006)**

## **CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF A TOBACCO MARKETING CONSULTANTS**

***Sous la supervision de :***  
***Ibrahima DIOUF***

***PRESENTER PAR :***  
***Yefougongniguy Fatouma OUATTARA***

**AVRIL 2007**

## SIGLES & ABREVIATIONS

**TMC:** Tobacco Marketing Consultances

**BAT:** British American Tobacco

**CA :** Chiffre d'Affaires

**ERP :** Enterprise Resource Planning

**SAP:** Systems Applications Products

**UK :** Union Kingston

**BSC :** Balanced Scorecard

**TB:** Tableau de Bord

**TBP:** Tableau de Bord Prospectif

**ONG:** Organisation Non Gouvernementale

**ROI:** Return On Investment

**EVA :** Valeur Ajoutée Economique

**OVAR :** Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités

**DG :** Direction Générale / Directeur général

**ABC:** Activity Based Costing

**KPI:** Key Performance Indicators

## FIGURES ET TABLEAUX

### ➤ Liste des figures

<b>Figure N°1 :</b> Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels	P.25
<b>Figure n°2 :</b> Chaîne de processus d'une entreprise	P. 38
<b>Figure n°3 :</b> Exemple d'une carte stratégique	P. 40
<b>Figure n° 4 :</b> Modèle d'analyse	P. 49
<b>Figure n° 5 :</b> La stratégie de TMC	P.60
<b>Figure n°6 :</b> La chaîne de causalité de TMC	P.79
<b>Figure n°7 :</b> carte graphique de TMC	P.83

### ➤ Liste des Tableaux

<b>Tableau n°1 :</b> La méthode GIMSI	P. 31
<b>Tableau n°2 :</b> démarche OVAR de construction de tableau de bord	P.32
<b>Tableau n°3 :</b> Démarche de conception de tableau de bord prospectif	P.33
<b>Tableau n° 4 :</b> Dictionnaire des indicateurs	P.48
<b>Tableau n°5 :</b> segmentation du marché Sénégalais	P.74
<b>Tableau n°6 :</b> définition des objectifs et actions	P. 85
<b>Tableau n° 7 :</b> le tableau de bord prospectif de TMC	P.87

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>4</b>
<b>PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>6</b>
<b>PREMIERE PARTIE:CADRE THEORIQUE</b> .....	
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 1 : BALANCED SCORECARDS OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF</b> .....	<b>12</b>
1.1. LE TABLEAU DE BORD DE GESTION. ....	12
1.1.1 Définition du tableau de bord de gestion. ....	13
1.1.2 Les fonctions d'un tableau de bord. ....	13
1.1.3 Les limites du tableau de bord de gestion. ....	14
1.2. LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF. ....	15
1.2.1 Définition du tableau de bord prospectif. ....	15
1.2.2 Structure du tableau de bord prospectif. ....	16
1.2.3 Les facteurs clés de succès. ....	19
1.3 LE BALANCED SCORECARD AU SERVICE DE LA STRATEGIE ....	20
1.3.1 La stratégie. ....	20
1.3.2 Les relations entre stratégie et le BSC. ....	23
1.3.3 Avantages et limites du BSC. ....	25
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE CONCEPTION DU BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>28</b>
2.1 DEMARCHE DE CONCEPTION DU BALANCED SCORECARD.....	28
2.1.1 Différentes méthodologies de construction de tableaux de bord. ....	28
2.1.1.1 La méthodologie du Balanced Scorecard de Ahn H. ....	29
2.1.1.2 Démarche de conception GIMSI. ....	30
2.1.1.3 La méthodologie OVAR. ....	31
2.2 LA DEMARCHE DE CONCEPTION SUIVIE.....	33
2.2.1 Identification de l'environnement. ....	34
2.2.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques ...	36
2.2.3 Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis.....	39
2.2.4 Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.....	40

2.2.5	Déduction des leviers d'action essentiels .....	41
2.2.6	Définition et choix des indicateurs stratégiques. ....	41
2.2.7	Fixation des cibles pour chacun des indicateurs. ....	44
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>45</b>
<b>CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET APPROCHE PRATIQUE DE LA DEMARCHE DE CONCEPTION. ....</b>		<b>46</b>
3.1	LES OUTILS DE SUIVI ET DE REALISATION DE LA PERFORMANCE. ....	46
3.1.1	Les outils d'appui .....	47
3.1.2	Choix des indicateurs. ....	47
3.2	ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE. ....	48
3.2.1	Description de l'entreprise. ....	49
3.2.2	La collecte de données. ....	50
3.2.3	Méthode de collecte de données. ....	51
3.2.3.1	L'entretien. ....	51
<b>CONCLUSION PARTIELLE .....</b>		<b>53</b>
<b>DEUXIEME PARTIE: CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF A TMC. ....</b>		<b>55</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DE TMC .....</b>		<b>56</b>
1.1	PRESENTATION DE TMC .....	56
1.1.1	Historique. ....	56
1.1.2	Principe d'organisation de Tobacco Marketing Consulting. ....	57
1.1.3	La mission de TMC. ....	58
1.1.4	L'environnement de TMC. ....	60
1.1.5	Le portefeuille de marques de TMC. ....	61
1.1.6	Caractéristiques du marché. ....	61
1.1.7	Les sites de distributions de TMC. ....	62
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>62</b>
<b>CHAPITRE 2 : DESCRIPTION ET ANALYSE DU TABLEAU DE BORD EXISTANT. ....</b>		<b>63</b>
2.1	LA TECHNIQUE UTILISEE PAR TMC POUR CONCEVOIR SON DASHBOARD .....	63
2.1.1	Description des indicateurs de performances de TMC. ....	64
2.2	EVALUATION DU DASHBOARD DE TMC. ....	67
2.2.1	Forces du dashboard de TMC. ....	67
2.2.2	Faiblesses du dashboard TMC. ....	67
2.2.3	Recommandations. ....	68
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>69</b>
<b>CHAPITRE 3 : CONCEPTION DU NOUVEAU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU MANAGER DE TMC. ....</b>		<b>70</b>
3.1	LES RAISONS DE LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF. ....	70
3.2	LA DEFINITION DE LA STRATEGIE DE TMC .....	71
3.2.1	La stratégie de TMC. ....	71
3.2.2	Les valeurs de TMC. ....	72
3.2.3	Les principes directeurs de TMC. ....	73
3.3	DEVELOPPEMENT DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE TMC. ....	73
3.3.1	Identification de l'environnement. ....	73

3.3.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques. ....	76
3.3.3 Les chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis.....	77
3.3.4 Elaboration d'une carte stratégique. ....	80
3.3.5 Identification des initiatives.....	83
3.3.4 Le nouveau tableau de bord prospectif du manager général de TMC. ....	86
3.3.5 Les recommandations. ....	88
3.3.6. Perspective de mise en œuvre du balanced scorecard au seins de TMC. ....	89
3.3.7 La mise en forme des indicateurs.....	91
<b>CONCLUSION PARTIELLE</b> .....	<b>92</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>94</b>
<b>ANNEXES</b>	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

De plus en plus, les entreprises opèrent dans un univers complexe et mouvant. Elles sont constamment interpellées par la nécessité d'évaluer périodiquement l'ensemble de leur environnement, interne et externe, afin d'apprécier en quoi leur stratégie actuelle et passée est toujours pertinente pour assurer le développement et la pérennité de leur organisation. Pour ce faire, l'analyse stratégique s'impose comme une démarche nécessaire à la conduite des affaires et tout bon gestionnaire devrait en maîtriser les concepts et les outils pour rester performante.

L'une des conditions de la performance dans l'entreprise demeure la disponibilité d'une information de qualité. La disponibilité d'une information fiable et complète dépend de différents facteurs de développement. Ces différents éléments doivent être englobés lors de l'élaboration de la stratégie.

Selon Michael PORTER (1992), « l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Les cinq (05) forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les offreurs de produits de substitution ».

C'est pourquoi les managers souhaitent être informés à tous les niveaux des activités, vérifier que les ressources de l'entreprise sont utilisées efficacement par rapport aux objectifs fixés.

L'utilité de ces informations dépend en grande partie de leur qualité. Pour y parvenir l'entreprise doit se forger une forte culture d'entreprise, qui facilite la communication au sein de l'entreprise. Elle doit en outre responsabiliser et faire confiance aux employés car selon Claude Levy-LEBOY (1998 :45) « les hommes sont d'autant plus motivés pour agir sur une voie de progrès qu'ils ont eux-mêmes sélectionné les objectifs et qu'ils mesurent régulièrement leur avancement ». Cette reconnaissance au personnel assure un résultat efficace et efficient.

Un bon système d'information, implique une remontée d'information parfaitement maîtrisée de l'ensemble des services de l'entreprise, et un autre impératif qui permettra à l'information de circuler de façon homogène et simultanée, par sa souplesse et ses performances. Il doit être mis en place un système qui participe à l'effort de l'entreprise pour une meilleure compétitivité. Elle permet la réduction des délais de réaction et surtout elle accroît la réactivité des managers en ouvrant leur perception tant sur les exigences de la concurrence que sur les possibilités de coopération interne dans lequel il est important d'élaborer un outil décisionnel, dynamique et incontournable directement rattaché au manager général. Cet outil doit être utile et permettre au manager d'évaluer une situation dans la perspective de décider des plans d'action.

En définitive les entreprises doivent instaurer un style de management plus rigoureux orienté vers la performance.



## **PROBLEMATIQUE**

Dans l'environnement économique d'aujourd'hui, caractérisé par un changement continu et imprévisible, aucune entreprise dynamique ne saurait naviguer à vue. Même celles qui ont mis en place des outils de gestion, tournés seulement vers les ratios, éprouvent un certain nombre de difficultés pour assurer leur rentabilité financière.

Pour être compétitive, en plus de la domination par les coûts, l'entreprise moderne doit :

- ✓ être orientée client : la prise en compte des attentes à travers des indicateurs non financiers. a un impact très positif sur la rentabilité financière de l'entreprise ;
- ✓ s'interroger sur les processus internes essentiels lui assurant un avantage concurrentiel durable ;
- ✓ savoir piloter le changement.

Pour ce faire il faut un système d'information de gestion efficace, qui intègre un nombre important de données à l'aide des ERP (Entreprise Resource Planning). Ainsi le management moderne nécessite un outil de gestion en temps réel qui s'appuie sur la vague Internet/Extranet pour faciliter la circulation de l'information et la communication à tous les niveaux.

C'est ainsi Tobacco Marketing Consultants, pour faciliter la communication et l'échange dans l'entreprise avec les sites distants et avec les partenaires, a mis en place Systems Applications Products (SAP). Ce système du business intelligence permet de collecter, échanger et distribuer les informations. Le progiciel SAP est un outil de gestion très flexible qui tient compte de la culture et des règles comptables de gestion de l'entreprise.

Le management moderne nécessite un outil de gestion à temps réel, ainsi la mise en place d'un bon tableau de bord de gestion doit s'appuyer sur différents indicateurs à savoir :

- ✓ les indicateurs de moyens qui mesurent la consommation des facteurs nécessaires à l'obtention de la production ;
- ✓ les indicateurs de résultat qui évaluent le niveau de réalisation des missions sur les plans quantitatif et qualitatif ;

- ✓ les indicateurs d'environnement fournissent des informations externes qui ont une influence sur l'activité du centre concerné et les décisions des responsables.

Tobacco Marketing Consultants (TMC) ne dispose pas de département de contrôle de gestion autonome. C'est la Direction générale (UK) qui conçoit et développe les outils nécessaires au pilotage de l'organisation, limités aux seuls aspects financiers. Cet outil de management que la direction générale (UK) de TMC met à la disposition de ses managers, est focalisé sur la rentabilité des ventes. Le risque encouru est un tableau de bord :

- ✓ trop orienté sur le passé ;
- ✓ boucle de réactivité trop lente et peu proactive ;
- ✓ trop d'indicateurs ;
- ✓ fournissent peu d'information sur l'environnement de l'entreprise.

Les causes susceptibles d'engendrer les risques ci-dessus s'expliquent par :

- ✓ une élaboration de l'outil de décision centralisée ;
- ✓ un outil focalisé sur les indicateurs financiers ;
- ✓ une mauvaise compréhension du projet du tableau de bord.

Ainsi l'aspect financier n'est plus l'unique facteur du diagnostic de l'entreprise, car la réalisation des objectifs financiers passe par la satisfaction des besoins des clients et nécessite la mise en place de processus internes efficaces. Pour faciliter la prise de décision, la stratégie de l'entreprise doit être alignée aux objectifs fixés par celle-ci. Cette approche dont les précurseurs sont Robert KAPLAN et David NORTON conseille de juger toutes décisions sous l'aspect de ces (04) perspectives : financier, client processus internes, et apprentissage organisationnel.

Ainsi ces auteurs ont introduit un nouveau concept de tableau de bord qui donne l'avantage de redéfinir la mesure de la performance, et de la motivation stratégique. Le tableau de bord prospectif un nouveau système de pilotage des organisations (entreprise,

ONG, etc.) qui aide les managers à redéfinir, clarifier, les mesures et les objectifs stratégiques.

Pour l'amélioration de ses Dashboards (tableaux de bord), l'entreprise TMC a le choix entre les deux (02) méthodes suivantes :

- ✓ Elaborer un guide de conception de tableau de bord.
- ✓ Elaborer un tableau de bord prospectif.

La deuxième méthode retiendra notre attention d'autant plus qu'elle est complète et intègre la première méthode. En effet l'élaboration d'un tableau de bord prospectif permet à TMC une meilleure analyse des résultats, et la définition d'une bonne stratégie.

A cet égard, notre question principale de recherche est « **quel sera le profil du tableau de bord prospectif du manager pour un meilleur pilotage de TMC ?** ». Concrètement proposer des plans d'action afin de donner un sens à la vision et de canaliser les actions.

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

- ✓ Qu'est ce qu'un tableau de bord prospectif ?
- ✓ Comment élaborer un tableau de bord prospectif ?
- ✓ Quelle est l'efficacité du système de tableau de bord existant à TMC ?
- ✓ Quel tableau de bord concevoir pour le manager afin de mieux piloter TMC ?

En réponse à ces interrogations, nous proposons le thème « **conception d'un tableau de bord prospectif du manager de TMC** »

### Objectif de l'étude

L'objectif principal de notre étude est la conception d'un tableau de bord prospectif pour le manager de Tobacco Marketing Consultants.

Cet outil vise à permettre à la direction générale une parfaite maîtrise de sa structure et de son environnement.

Pour ce faire, ce travail s'articulera autour de quatre (04) objectifs spécifiques

- ✓ définir les tableaux de bord existants
- ✓ concevoir une démarche de tableau de bord
- ✓ décrire et analyser le système de tableau de bord existant
- ✓ élaborer le nouveau tableau de bord du manager

### Intérêt de l'étude

Pour le manager de TMC le tableau de bord prospectif sera un outil d'aide au management, à savoir piloter, animer, et organiser sa structure, afin de se focaliser sur l'atteinte des performances clés. Pour le lecteur cette étude permettra d'avoir des informations sur le balanced scorecard et sa démarche de conception.

### Plan de l'étude

Le mémoire sera subdivisé en deux (02) parties : la première sera consacrée à la revue de littérature sur le tableau de bord en général et à la démarche d'élaboration d'un tableau de bord prospectif en particulier. Dans la deuxième partie, Nous parlerons de TMC et de la conception de son nouveau tableau de bord prospectif.

# PREMIERE PARTIE

Cadre théorique de la conception d'un tableau de bord prospectif

## **INTRODUCTION**

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

Avec les nouveaux outils, le contrôleur de gestion peut ainsi accéder rapidement et fréquemment aux informations essentielles pour conduire l'action et contrôler sa gestion. Ce qui consiste à adopter une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, un suivi assidu des activités et des ressources, et à une meilleure évaluation des résultats. Le tableau de bord de gestion peut être un outil informatique pour faciliter le processus de décision.

La première partie de mon étude a pour objectif de présenter le tableau de bord prospectif d'une manière générale au sein d'une entreprise. Elle est subdivisée en deux chapitres :

- ✓ le chapitre premier portera sur les concepts et l'évolution de l'outil et la comparaison des différents tableaux de bord existants ;
- ✓ le deuxième chapitre sera consacré à la conception du tableau de bord prospectif, nous nous intéresserons aux différentes démarches de conception, en vue d'aboutir à une démarche complète.

## CHAPITRE 1 : BALANCED SCORECARD OU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

« Parfois dénommés instruments de gestion ou encore instruments de mesure, les outils de gestion ont pour objet de situer l'organisation dans son environnement, tout en élargissant l'analyse à des critiques non financières comme la qualité du service ou la réactivité et la maîtrise du temps » (HOLLARD ; 1990 :31).

BOUQUIN (2001 ; 397), définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».

Les tableaux de bord au départ avaient pour but de mesurer la performance financière tout en s'appuyant sur les indicateurs de résultats. Ce qui explique leur caractère souvent exagérément financier. Si les données financières sont pertinentes et indispensables aux dirigeants, force est de reconnaître que ces données sont insuffisantes pour un bon pilotage des activités spécifiques telles que la gestion de la qualité, des délais, de la quantité produite, etc.

C'est à partir de ces insuffisances que des efforts ont été accomplis pour l'élaboration de nouveaux tableaux de bord mieux adaptés aux besoins actuels des organisations. Parmi ces nouveaux tableaux de bord le plus formaliste est le balanced scorecard de R Kaplan et D Norton. Le tableau de bord prospectif tente de palier les limites des tableaux de bord de gestion tout en prenant en compte les différents aspects de la performance.

### 1.1. Le tableau de bord de gestion.

Le système d'information de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont seules quelques unes sont pertinentes pour les responsables. Celles qui les informent sur l'évolution des activités qu'ils dirigent et qui constituent une aide à la décision sont regroupées dans des tableaux de bord qui constituent essentiellement des instruments de reporting.

### 1.1.1 Définition du tableau de bord de gestion.

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

Le tableau de bord fournit au responsable toutes les informations grâce aux indicateurs, de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs nécessaires à la prise de décision à court terme afin de prendre les décisions adéquates.

Ainsi le tableau de bord est un outil traditionnel d'aide au pilotage et à la réflexion afin de prendre les bonnes décisions pour l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour l'atteinte des objectifs fixés.

### 1.1.2 Les fonctions d'un tableau de bord.

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

Partant de cette définition Pierre Voyer constate les fonctions suivantes :

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

#### A. Fonction de constat d'écart et d'alerte.

Le tableau de bord permet de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, afin d'apprécier les résultats des centres de gestion en fonction des objectifs fixés. Ce qui permet au manager de réagir promptement.



### **B. Fonction de déclencheur d'actions.**

Le tableau de bord consiste à décrypter les messages, d'en expliquer les causes afin d'entreprendre une analyse plus approfondie en vue de mettre en œuvre des actions correctrices.

### **C. Fonction de décentralisation.**

La délégation des responsabilités permet une coopération au sein de l'entreprise. Chaque personne se sent impliquée au niveau du suivi et de l'évolution des résultats, et un échange d'idées entre les délégants et leurs subordonnés.

### **D. Fonction de communication et de motivation.**

La comparaison et la consolidation des résultats au sein du tableau de bord favorisent la communication et l'échange d'informations entre les managers pour une amélioration de l'ensemble des solutions.

De plus, l'amélioration de la circulation de l'information et la communication interne basée sur des données objectives et claires favorisent la maîtrise de l'environnement.

### **E. Fonction de limitation et de focalisation.**

Le tableau de bord situe et définit les limites d'intervention, en ce sens qu'il précise la cible visée ainsi que les indicateurs mis en place pour suivre l'évolution financière et d'identifier des zones de buts et les moyens de les atteindre.

Ainsi le tableau de bord de gestion a pour fonction d'éclairer le manager dans la conduite des actions.

#### **1.1.3 Les limites du tableau de bord de gestion.**

Le tableau de bord constitue plus un outil de contrôle et de suivi de la productivité, il se réduit à des notions financières, centré sur la rentabilité et peu parlant sur l'action quotidienne.

Le Tableau de bord consiste à :

- ✓ se focaliser sur la croissance des revenus, le contrôle des coûts et la maximisation du rendement ;
- ✓ mettre l'accent sur les événements passés ;

- ✓ ne pas prendre en compte tous les aspects de la performance ;
- ✓ se limiter aux indicateurs financiers internes ;
- ✓ ne pas prendre en compte la performance future.

Avec l'environnement actuel qui est caractérisé par une instabilité et une incertitude croissante, les systèmes de mesure traditionnels sont désormais insuffisants pour une réactivité rapide.

C'est à partir de ces limites que les dirigeants vont développer de nouveaux modèles de mesure de la performance dont le but est de piloter les entreprises en temps réel et d'anticiper les dérives.

## **1.2. Le tableau de bord prospectif.**

Le tableau de bord prospectif ou encore tableau de bord équilibre traduit de l'anglais *balanced scorecard* est né à partir du constat que les systèmes de mesure des entreprises basés sur les indicateurs financiers ne sont plus adaptés à l'économie de marché actuel.

Dans cette section, nous commencerons par définir le tableau de bord prospectif, ensuite nous décrirons sa structure.

### **1.2.1 Définition du tableau de bord prospectif.**

Le tableau de bord prospectif ou *balanced scorecard* est appréhendé comme moyen d'évaluation de la performance. C'est un outil apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction « d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux » (CHIAPELLO et DELMOND, 1994 ; 50).

Selon MORANA, Joëlle (2000: 4) « le tableau de bord a pour finalité une représentation synoptique des performances passées, présentes et futures de l'organisation. La volonté sous-jacente des concepteurs de ce tableau de bord est de souligner l'importance à ne pas recourir uniquement à des investissements matériels et immatériels pour assurer la croissance de l'entreprise, mais de tenir compte également d'autres composantes : les capacités des systèmes d'information, le potentiel des salariés, leur motivation et leurs

responsabilités, ou encore l'alignement des objectifs entre ceux de l'entreprise et ceux de ces acteurs internes ».

Le balanced scorecard, fournit aux dirigeants un cadre de travail complet pour traduire le projet d'avenir et la stratégie de l'entreprise en un ensemble cohérent d'indicateurs de la performance.

### **1.2.2 Structure du tableau de bord prospectif.**

Le tableau de bord prospectif est construit autour de quatre (04) axes stratégiques qui permettent de mesurer tous les aspects de la performance :

- ✓ l'axe financier
- ✓ l'axe client
- ✓ l'axe processus internes
- ✓ l'axe apprentissage organisationnel

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du manager sur les questions fondamentales. Les indicateurs sont répartis de manière globalement équivalente parmi les quatre axes, et les mesures sont directement liées à la vision et à la stratégie de l'entreprise et liées entre elles par des relations de causes à effet.

#### **1.2.2.1 L'axe financier.**

Les principales questions aux quelles doivent répondre la finance dans l'entreprise sont « Comment nous perçoivent nos actionnaires ? » et « Que devront nous leur apporter ? ». Les deux premiers indicateurs sont tournés vers les actionnaires, les objectifs financiers ne doivent pas se focaliser sur des indicateurs financiers classiques.

Les entreprises utilisent différents indicateurs comme le Return On Investment (ROI) ou la valeur ajoutée économique (EVA) comme objectif financier dominant, on isole en pratique deux stratégies de base pour parvenir à la performance financière : la croissance et la productivité (Robert KAPLAN et David NORTON ; 2001 :90).

La stratégie de croissance comporte généralement deux volets, créer la franchise et accroître la valeur pour le client : Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter. Accroître la valeur pour le client. Il s'agit de travailler avec les clients acquis pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.

La stratégie de productivité recouvre deux volets : améliorer la structure de coût et l'utilisation des actifs : il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités. Améliorer l'utilisation des actifs : ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition et des immobilisations.

#### **1.2.2.2 L'axe client.**

L'axe client permet à l'entreprise de représenter les segments ciblés de son marché et se poser la question « comment doivent-ils nous percevoir ? ».

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la proposition de valeur faite aux clients. A partir d'exemples probants, Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001 :148) isolent trois stratégies pour se différencier du marché :

- ✓ La supériorité produit : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
- ✓ L'intimité client : l'entreprise connaît le client à qui elle vend et les produits et les services dont il a besoin.
- ✓ L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilite l'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Robert S. KAPLAN et David P. NORTON (2001 : 151), dit que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir une perspective prioritaire dans laquelle elle va exceller. C'est sur les clients « cible » que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

### **1.2.2.3 l'axe processus internes.**

L'axe processus internes doit répondre à la question suivante « quels sont les processus internes clés de la réussite ? ». Ce qui consiste à mettre l'accent sur les processus clés de l'entreprise.

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. Les auteurs au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient oubliés avec les outils financiers : les processus d'innovation et d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la « Recherche et Développement ». Le processus « après-vente » peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité.

Pour MENDOZA, Carla ; ZRIHEN, Robert (1999 :104), Il s'agit des processus ayant le plus grand impact sur la satisfaction des clients et sur le respect des objectifs financiers.

#### **1.2.2.4 l'axe apprentissage organisationnel.**

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

Pour Robert S. Kaplan et David P. Norton (2001 :154) ceci implique une politique des ressources humaines adéquate ainsi qu'une formation importante pour le personnel. Enfin, les auteurs insistent sur le fait que ces politiques doivent être complètes par des programmes d'évaluation en continu.

Donc le tableau de bord prospectif doit contenir des indicateurs de satisfaction du personnel afin de reconnaître que le salarié est un véritable partenaire de la stratégie. Pour conclure, nous noterons que Robert S. Kaplan et David P. Norton font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation. Enfin, il est à noter que la gestion du savoir constitue un cadre complémentaire pour réfléchir aux stratégies d'apprentissage et de développement.

#### **1.2.3 Les facteurs clés de succès.**

Il s'agira de définir à partir des processus un ensemble de facteurs clés de réussite pour la mission d'une entreprise. Etant donné que l'un des aspects du pilotage consiste à connaître sa destination, on peut considérer les facteurs clés de succès comme des objectifs à atteindre, le tableau de bord étant précisément destiné à faciliter l'orientation vers les buts fixés. L'examen des processus permet de faire ressortir les facteurs clés de succès. Kaplan et Norton (1991 ; 1) affirment que la stratégie doit être formulée comme " integrated set of objectives and measures, that describe the long term drivers of success " (ensemble intégré d'objectifs et d'indicateurs, qui décrivent les facteurs de succès à long terme).

Chaque organisation a ses facteurs clés de succès spécifiques, qui ne sont pas toujours faciles à identifier. Il est important de les déterminer car seule la maîtrise de ces facteurs clés de succès permettra de piloter l'entreprise et d'atteindre ses objectifs. L'image est par exemple aujourd'hui un facteur clés de succès pour nombre d'entreprises qui ne l'ont pas forcément identifiée et ne la surveillent pas suffisamment.

### **1.3 Le Balanced Scorecard au service de la stratégie**

« Le tableau de bord prospectif est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie pas de l'élaborer » (Kaplan et Norton, 1998).

En effet le BSC permet de traduire la stratégie en termes opérationnels ; mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie.

#### **1.3.1 La stratégie.**

La stratégie était à l'origine un art utilisé par les militaires enfin d'organiser et de coordonner un ensemble d'opérations pour battre l'ennemi. La concurrence acharnée à laquelle se livrent les entreprises, dans cette nouvelle ère a développé une pensée stratégique.

##### **1.3.1.1 : Définition de la stratégie.**

« La stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur » (Michael PORTER : 1992)

« Elaborer la stratégie de l'entreprise c'est définir les domaines et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y développe : (DETRIE Jean-Pierre, 1997 ; 09)

Pour Alfred Chandler (1962) « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »

Pour aborder dans le même sens que les auteurs ci-dessus, la stratégie pourrait être définie comme les voies et les moyens que l'entreprise utilise en vue de se donner les avantages pour atteindre ses objectifs.

### 1.3.1.2 La démarche stratégique.

« La planification stratégique est le processus par lequel une organisation cherche à assurer sa survie à long terme, en clarifiant sa mission et en se fixant des objectifs et des stratégies en adéquation avec les opportunités et les menaces dans l'environnement, sur la base de ses avantages concurrentiels actuels ou à acquérir » (Yazi, 2006 :19)

Pendant le processus d'élaboration de la stratégie, les deux (2) notions particulièrement importantes : la vision et la stratégie, pivots autour desquels s'articulent les quatre (4) axes du tableau de bord prospectifs.

### 1.3.1.3 la vision stratégique.

La vision stratégique traduit l'avenir qu'un manager désire pour ce qui est du futur de son organisation par rapport à sa situation actuelle.

Selon Nils-Göran OLVE et al (2000:54) « A challenging and imaginative picture of future role and objectives of an organisation, significantly going beyond its current environment and competitive position ».

Les principes directeurs pour l'adoption définitive de la vision sont :

- ✓ Est-ce que la vision nous donne la confiance dont on a besoin ?
- ✓ Est-ce que la vision nous aide à mieux cerner notre défi ?
- ✓ Est-ce que notre vision peut nous aider à formuler nos ambitions ou buts personnels de manière satisfaisante ?
- ✓ Pensez-vous que la vision de façon significative est la vôtre ?

Selon Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI (2001 : 336) la démarche stratégique peut être appréhendée en quatre (4) étapes :

- ✓ Connaissance de l'environnement et de l'entreprise ;
- ✓ Détermination des alternatives stratégiques ;
- ✓ Choix des orientations stratégiques ;
- ✓ Mise en action des choix, planification et contrôle ;



#### 1.3.1.4 la mise en œuvre de la stratégie.

Le déploiement de la stratégie implique un grand nombre d'acteurs dans l'organisation fait appel à une large part à la créativité et de propositions d'opérationnelles. Chaque unité devra faire définir ses propres initiatives stratégiques dont la formulation comprendra le rappel d'objectifs clairement identifiés, la mesure de ces objectifs, la valeur cible à atteindre et le programme d'actions associé.

Selon NIVEN (2002 ; 146), les principales barrières à la mise en œuvre de la stratégie proviennent des éléments suivants :

- ✓ manque de compréhension des objectifs stratégiques par une très large majorité des membres de l'organisation ;
- ✓ manque d'incitations liées à la réalisation des objectifs stratégiques dans la rémunération des managers ;
- ✓ processus budgétaires et fixation des objectifs des centres de responsabilité dans le cadre de leurs budgets établis le plus souvent en dehors de tout lien avec la stratégie.

#### 1.3.1.5 Les initiatives stratégiques.

« Par initiatives, il faut comprendre les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu dans le tableau de bord » (laissez-vous conter vos objectifs ; 13).

Les initiatives stratégiques ont deux caractéristiques fondamentales :

- ✓ Elles doivent contribuer à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs du BSC. Il est nécessaire de passer au crible l'ensemble des grands projets de l'entreprise pour ne retenir que ceux qui correspondent à ce critère puis de s'interroger sur la nécessité d'en définir de nouveaux afin de couvrir l'ensemble des objectifs stratégiques.
- ✓ Elles impliquent un grand nombre d'acteurs dans l'organisation et font une large part au pouvoir d'imagination et de proposition des opérationnels. Au travers des initiatives stratégiques, c'est le déploiement et l'appropriation de la stratégie dans

toute l'organisation qui sont visés. Chaque unité devra ainsi définir ses propres initiatives stratégiques dont la formulation comprendra le rappel d'objectifs clairement identifiés, la mesure de ces objectifs, la valeur cible à atteindre et le programme d'actions associé.

### **1.3.2 Les relations entre stratégie et le BSC.**

Bien plus qu'un simple système de mesures, le tableau de bord est devenu au fil des expérimentations, un outil de pilotage de la stratégie ainsi qu'un nouveau système de management pour gérer la stratégie.

#### **1.3.2.1 Le BSC au service de la stratégie.**

La force du BSC réside dans sa capacité à exécuter la stratégie, plus à aider à l'élaboration de la stratégie.

##### **A. Le BSC comme cadre d'élaboration de la stratégie.**

Le BSC peut intervenir dès la conception de la stratégie. Il intervient alors en aval pour clarifier et apporter un consensus sur ce qui est exactement et la façon de l'appliquer. Même si selon Kaplan et Norton (2001 : 403) « le tableau de bord prospectif est, à strictement parler, un outil d'application de la stratégie », ils suggèrent néanmoins que les organisations peuvent se servir de la création du BSC pour créer de manière simultanée la stratégie.

##### **B. Le BSC comme cadre de mise en œuvre de la stratégie.**

Le BSC en tant qu'instrument a pour but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie car dans la majorité des cas, le réel problème ne vient pas d'une mauvaise stratégie, mais d'une mauvaise exécution. Le BSC en ce sens va permettre de contrôler la stratégie. Le déploiement du BSC relève d'une démarche essentiellement « top down » c'est-à-dire, l'outil est élaboré au niveau hiérarchique et déployé ensuite dans toute l'organisation. De ce fait pour une meilleure réussite du projet, Kaplan et Norton (2001 : 234) préconisent de :

- ✓ créer une compréhension de la stratégie dans toute l'organisation ;

- C'est clarifier et traduire le projet de façon à obtenir un consensus et une cohérence sur les objectifs du BSC
- ✓ développer l'adhésion pour soutenir la stratégie ;
  - Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques à l'ensemble des acteurs pour la réussite de la stratégie. Tous les employés doivent comprendre le but à long terme envisagé par la direction.
- ✓ former l'organisation aux indicateurs et système de gestion du BSC pour appliquer la stratégie ;
  - Planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques, enfin d'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et mettre en place les ressources utiles.
- ✓ fournir des informations en retour sur la stratégie par le biais du BSC ;
  - Renforcer le retour sur l'expérience et le suivi stratégique pour un contrôle stratégique et l'adaptation continue de l'organisation aux changements de l'environnement.

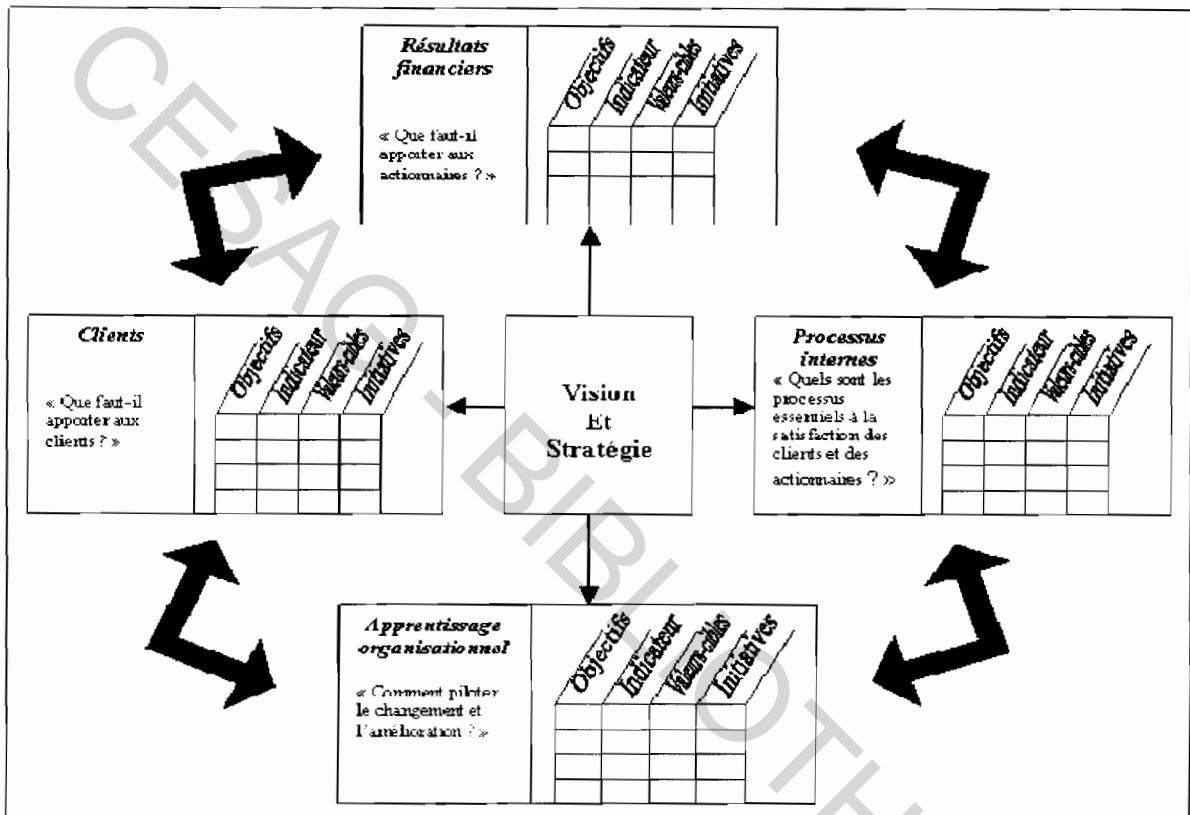
#### **1.3.2.2 L'équilibre des quatre (04) axes autour de la vision et de la stratégie.**

Le tableau de bord est dit « équilibré » lorsque les indicateurs sont repartis de manière équivalente parmi les quatre (04) axes. Le terme prospectif signifie implicitement que les mesures sont directement liées à la vision et à la stratégie de l'entreprise et qu'elles sont liées entre elles par des relations de cause à effet.

Ces axes équilibrés construits autour de la vision et de la stratégie permettent de mesurer la performance d'une entreprise : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. L'objectif est de cerner les moyens de créer de la valeur ajoutée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future.

En associant dans un même support des indicateurs issus de ces quatre (04) perspectives, le BSC vise à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales d'une organisation, ce qui facilite la prise de décisions rapides et identifie les ajustements nécessaires de la stratégie pour aboutir à l'objectif.

Figure n°1 : Un support pour traduire la stratégie en objectifs opérationnels



Source: Robert S. KAPLAN & David P. NORTON (1996: 76)

### 1.3.3 Avantages et limites du BSC.

#### 1.3.3.1 Les avantages du BSC.

Le BSC est structurant, il oblige donc l'entreprise, en phase amont, à se poser de nombreuses questions telles que « quelles sont les variables d'action déterminantes pour améliorer la satisfaction des clients ? » (MENDOZA, Carla ; ZRIHEN, Robert ; 1999 :107) permettant d'identifier une grande partie de ses forces et faiblesses. Le BSC permet :

- ✓ De faire le lien entre la performance financière et la performance opérationnelle ;
- ✓ De disposer d'un langage commun de dialogue entre les différents responsables ;
- ✓ D'inciter les dirigeants à définir des objectifs de performance;
- ✓ De suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance ;
- ✓ De disposer d'un outil de marketing interne : certaines fonction, comme l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coût sur l'axe financier, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client, et apprentissage organisationnel ;
- ✓ De faire passer des messages et de modifier les attitudes, il est un outil de communication pour les dirigeants ;
- ✓ De lier la rémunération à la performance.

#### 1.3.3.2 Les limites du BSC.

Pour Philippe LORINO (2000 ; 19), le BSC

- ✓ ne traite pas de la question centrale, celle de la construction de la « théorie de la performance », en d'autres termes du modèle causes effets,
- ✓ tente d'identifier une structuration standard et universelle en quatre perspectives, en tournant le dos à la contingence stratégique du pilotage,
- ✓ ne prend pas vraiment en compte l'incertitude et les décalages temporels liés à l'apprentissage,
- ✓ n'explicite pas la relation du système d'indicateurs avec l'action (organisée en plans).

A ces critiques, on peut ajouter :

En premier lieu, le BSC repose sur la notion d'un équilibre qui n'est pas si facile à obtenir. Beaucoup d'entreprises commencent une démarche de mise en place de BSC, et obtiennent finalement un tableau de bord , avec un axe financier très développé, qui n'est pas du tout équilibré.

Le BSC est facilement associé à une logique de top down dans la démarche de mise en place ; or une démarche bottom up, plus spécifique et plus adaptée, est préférable pour obtenir un pilotage efficace. Certes, l'approche top down garantit une application cadrée de la stratégie, mais elle ne tient pas compte du terrain, des attentes des acteurs, et de leurs ambitions. Ils ne vont donc pas jouer le jeu et l'outil mis en place ne sera pas utile car inutilisé. (Lacoste : 2003 ; 28)

Cette approche top down a un autre inconvénient, elle entraîne un manque de réactivité. En effet, la performance étant perçue comme la conformité des actions aux plans venus d'en haut, le temps d'ajustement des actions est forcément élevé.

Enfin, le BSC ne fait pas apparaître clairement la relation entre indicateur et action, et éventuellement plan d'actions. L'approche étudiée ci-après repose sur une méthodologie de construction plutôt que sur des structures standard de tableau de bord. La stratégie est croisée avec l'action et les acteurs.

### **Conclusion**

Après avoir étudié succinctement les deux principaux outils en matière de pilotage de la performance, nous allons nous intéresser à la démarche de conception du tableau de bord prospectif et analyser dans quelle mesure il est préférable de piloter l'entreprise à l'aide de cet outil.

Bien plus qu'un système de mesure de la performance le tableau de bord stratégique est un véritable outil qui permet d'illustrer la stratégie. Il éclaire les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance et met en évidence les facteurs clés de succès d'une organisation. Le BSC constitue un outil de planification.

## **CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE CONCEPTION DU BALANCED SCORECARD.**

Le BSC a été établi en début d'année 90 lors de la définition des objectifs stratégiques pour les directions générales. Sa conception requiert une certaine rigueur et une méthodologie afin de permettre à l'entreprise de ne pas perdre de vue les objectifs financiers et non financiers, mais aussi de tenir compte des moyens pour les atteindre. Mais tout d'abord avant de construire un TBP dans un service ou une entreprise, « il faut déterminer s'il a (ou devait avoir) une mission, une stratégie mais aussi des clients internes ou externes et des processus qui lui permettent de remplir sa mission ou de mener à bien sa stratégie » (Robert S. Kaplan et David P. Norton ; 2003 :49).

Ainsi il se présente comme un ensemble d'indicateurs directement liés à la stratégie mise en place par l'entreprise, ce qui facilite le pilotage de la performance.

Ce chapitre sera consacré aux différentes méthodes existantes afin d'adopter une démarche plus complète pour la conception du balanced scorecard et de capter la notion de performance dans sa globalité.

Nous allons à travers ce chapitre présenter :

- ✓ dans un premier temps, trois (3) différentes méthodes ; la méthode du BSC, GIMSI et OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) ;
- ✓ dans un deuxième temps, compléter la démarche BSC avec celle des deux (2) autres méthodes.
- ✓ enfin la dernière partie présentera la méthodologie suivie.

### **2.1 Démarche de conception du Balanced Scorecard**

#### **2.1.1 Différentes méthodologies de construction de tableaux de bord.**

Il existe différentes méthodes de conception de tableaux de bord prospectifs. Néanmoins, quelque soit la méthodologie utilisée l'élaboration d'un tableau de bord prospectif est une démarche qui consiste à :

- ✓ Retenir peu d'indicateurs, mais à ne pas oublier ceux qui sont indispensables.

- ✓ Assembler les informations en passant d'un niveau à un autre en favorisant le dialogue entre les unités.

Dans le cadre de notre recherche, nous examinerons les trois différentes (3) méthodologies suivantes :

- ✓ La méthodologie du Balanced Scorecard de Ahn H.
- ✓ La méthodologie GIMSI d'Alain Fernandez.
- ✓ La méthodologie OVAR

Nous analyserons ces méthodes, ensuite nous examinerons les avantages de chacune de ces démarches afin de choisir la démarche finale de notre tableau de bord prospectif.

#### **2.1.1.1 La méthodologie du Balanced Scorecard de Ahn H.**

Le BSC étant un outil de mesure de la stratégie, il est indispensable que cette dernière soit clairement explicitée. Pour cela, il est possible de dresser une carte de la stratégie déclinée selon les quatre perspectives citées ci-dessus. L'équilibre des quatre perspectives est très important, c'est lui qui constitue la valeur ajoutée du BSC par rapport aux tableaux de bord traditionnels. Il est primordial de ne pas privilégier un axe par rapport aux autres ; comme nous l'avons exposé plus haut, la tendance habituelle à se concentrer quasi-exclusivement sur l'axe financier ne permet pas de piloter efficacement son entreprise dans un environnement mouvant et très concurrentiel.

Kaplan et Norton précisent (2001 ; 252) que « le balanced scorecard par nature indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques ». Néanmoins comme le souligne (Mendoza et al, 2002 ; 166) « une difficulté peut survenir concernant la compréhension du balanced scorecard par l'ensemble des salariés ».

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

- ✓ Identification des buts stratégiques ;



- ✓ Choix des priorités stratégiques ;
- ✓ Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- ✓ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- ✓ Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

### 2.1.1.2 Démarche de conception GIMSI.

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

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

Ainsi comme le commente Alain Fernandez, (2005 ; 283), « Il n'est pas toujours évident d'établir le lien de causalité entre les leviers d'actions et les mesures de résultats. Lors des choix des indicateurs, il est important de ne pas se leurrer en ne visualisant que des mesures de résultats généralistes, déconnectées des leviers d'action ».

L'objectif essentiel de cette méthode est la pertinence des indicateurs qui sont la base de tout projet de pilotage. C'est cette pertinence qui donne sa valeur ajoutée au pilotage. Nous désignons ici par indicateur le triplet « objectif - valeur - action ».

Ainsi, GIMSI recentre la question du projet tableaux de bord sur les 3 questions essentielles :

- ✓ Dynamiser la création de valeurs dans une orientation transversale (découpage en processus et démarche de progrès continu)
- ✓ Positionner les besoins de l'acteur en situation de décision au coeur du processus afin de considérer à sa juste valeur la prise de risques inhérents aux nouveaux modes de fonctionnement des entreprises.
- ✓ Contribuer à la destruction du mur existant encore entre les solutions technologiques opérationnelles et les attentes des utilisateurs.

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Les différentes phases et étapes sont les suivantes :

**Tableau n° 1 : La méthode GIMSI**

PHASES	ETAPES	
IDENTIFICATION	1	Environnement de l'entreprise
	2	Identification de l'entreprise
CONCEPTION	3	Définition des objectifs
	4	Construction du tableau de bord
	5	Choix des indicateurs
	6	La collecte d'informations
	7	Le système de tableau de bord
MISE EN ŒUVRE	8	Choix du progiciel
	9	Intégration et déploiement de la solution
SUIVI PERMANENT	10	L'audit du système

Source : Alain FERNANDEZ (2005 : 125)

### 2.1.1.3 La méthodologie OVAR

Cette approche permet une meilleure visibilité dans la procédure d'élaboration d'un tableau de bord. Elle facilite la réaction des dirigeants sur la dégradation de certains

indicateurs grâce à sa grille d'analyse. Elle permet de renforcer la précision du choix des indicateurs et réduit les effets pervers liés à ce choix. Elle permet de structurer le choix des indicateurs par un meilleur ciblage et une meilleure utilisation des informations.

La démarche OVAR est une méthodologie d'élaboration des tableaux de bord. Elle a pour objectif de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Elle dégage trois phases clés :

- ✓ Une phase de définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle ;
- ✓ une phase d'identification des variables d'action ;
- ✓ une phase d'analyse des responsabilités.

Ces trois principales phases peuvent être décomposées en dix étapes suivantes :

**Tableau n°2 : Démarche OVAR de construction de tableau de bord**

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

Source : Löning et al. (2003 : 54)

## 2.2 La démarche de conception suivie.

A partir des trois méthodes présentées ci-dessus, il va être possible d'élaborer un modèle structuré et quantifié de l'entreprise. Ce modèle permettra de visualiser le fonctionnement de l'entreprise, d'identifier les différents leviers et éléments impactés. Il s'agit en fait d'une sorte de démarche flexible à partir des avantages de l'analyse des différentes méthodes de tableaux de bord.

Dans le cadre de ce travail, la démarche adoptée pour la construction de notre tableau de bord prospectif se compose de sept (7) étapes essentielles :

- ✓ Identification de l'environnement ;
- ✓ Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques.
- ✓ Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- ✓ Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- ✓ Déduction des leviers d'action essentiels ;
- ✓ Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- ✓ Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.

**Tableau n° 3 : Démarche de conception de tableau de bord prospectif**

Etapes	Anh H.	Gimsi	OVAR
Identification de l'environnement	✓	✓	
Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques	✓	✓	✓
Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis	✓		
Elaboration d'une carte stratégique consensuelle	✓		
Déduction des leviers d'action essentiels			✓
Définition et choix des indicateurs stratégiques	✓	✓	✓
Fixation des cibles pour chacun des indicateurs			✓

Source : nous même

De ce point de vue, (BOUQUIN; 2001 : p.13) le « système de construction d'un outil d'aide à la décision et de suivi » présente un intérêt évident. Pour cet auteur, l'élaboration d'un outil de gestion nécessite :

- « d'identifier les caractéristiques qui résultent des choix stratégiques de l'entreprise, à savoir les facteurs-clés de succès et le style de management,
- de choisir les règles d'organisation (structure, critères de gestion des unités, indicateurs de performance, qui permettront de gérer lesdits facteurs-clés de succès ».

## **2.2.1 Identification de l'environnement.**

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

### **2. 2.1.1 L'entreprise et son marché.**

Le marché est l'environnement opérationnel sur lequel les entreprises s'affrontent. « Ces entreprises s'affrontent aujourd'hui sur un marché planétaire » (Kaplan et Norton ; 2003 :17), donc il est important de connaître le positionnement de l'entreprise en terme de marché. Pour FERNANDEZ (2005 :186) « Ce premier stade de l'étude facilitera grandement la compréhension de la stratégie mise en place par l'entreprise et éclairera les attentes non formulées du projet, car souvent non formulables ».

### **2.2.1.2 La stratégie de l'entreprise.**

Les différentes approches de tableau de bord s'efforcent de construire des modèles internes (et externes) destinés à aider les entreprises à évaluer et diagnostiquer leur performance. Cependant, il nous semble qu'une mise en oeuvre réussie d'un tableau de bord nécessite un préalable, à savoir une connaissance des « choix stratégiques » de l'organisation. En effet, une appréhension des besoins et des objectifs des acteurs permet de mieux cerner les étapes nécessaires qui faciliteront la construction et l'énonciation des règles d'organisation d'un tel outil au sein de la firme.

De ce point de vue, le « système de construction d'un outil d'aide à la décision et de suivi » proposé par BOUQUIN (2001) présente un intérêt évident. Pour cet auteur, l'élaboration d'un outil de gestion nécessite : « d'identifier les caractéristiques qui résultent des choix stratégiques de l'entreprise, à savoir les facteurs-clés de succès et le style de management, de choisir les règles d'organisation (structure, critères de gestion des unités, indicateurs de performance) qui permettront de gérer lesdits facteurs-clés de succès » (BOUQUIN ; 2001 :13)

L'analyse stratégique débute par un état de la situation actuelle de l'entreprise et se poursuit par l'analyse de l'environnement externe et des forces concurrentielles ainsi que par l'analyse interne des ressources et compétences à la base de l'avantage concurrentiel, pour déboucher sur une synthèse des menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'organisation.

De ce fait il est nécessaire de reformuler explicitement les choix stratégiques. Cette reformulation que nous pourrions nommer comme une planification stratégique permet pour Kaplan et Norton (2003 :26) de :

- ✓ quantifier les résultats visés à long terme ;
- ✓ d'identifier les mécanismes permettant de les atteindre et de mettre en place les ressources nécessaires ;
- ✓ de fixer des jalons à court terme pour suivre l'évolution des indicateurs financiers et non financiers.

Elle permet notamment d'allouer les ressources de manière optimale et de transmettre une ligne directrice claire aux collaborateurs sur ce que sont les priorités et objectifs à atteindre.

En une question pour FERNANDEZ (200 :194) « Comment l'avenir envisage t'elle son devenir ? », plus encore, elle fournit l'occasion d'une prise de conscience non complaisante sur les risques et menaces qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise et permet d'identifier les paramètres critiques sur lesquels devraient s'exercer les activités de veille stratégique. Enfin, elle fournit les éléments essentiels à la construction des tableaux de

bord pour le pilotage stratégique, à savoir les indicateurs à construire et à nourrir à travers les solutions informatiques mises en oeuvre.

### **2.2-1-3. Le style de management.**

Force est de croire que la culture d'entreprise et le système de management déterminent largement la composition des groupes de projet. La démarche GIMSI (2000 :168) préconise « un management de type participatif fondé sur la délégation de l'autorité et du pouvoir ». Sans délégation de pouvoir, la notion même de décision et donc de pilotage au niveau local devient obsolète.

## **2.2.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques**

### **2.2.2.1 La mission et les objectifs.**

Pour définir la mission d'une entreprise, il convient d'énoncer la raison d'être, de l'objet fondamental de l'organisation. Cet énoncé doit décrire :

- ✓ Les besoins de la clientèle à satisfaire ;
- ✓ Les services qui seront utilisés à cette fin;
- ✓ Éventuellement les cibles visées. YAZI (2005-2006).

Le système de mesure doit être fondé sur les finalités de l'organisation. Celui-ci débute avec la mission de l'organisation « ce pourquoi nous existons ».

Pour Philippe LORINO (2001), « La notion d'objectif est fondamentale puisque tout le système de contrôle est basé sur leur formalisation ». Un objectif est un but précis à atteindre dans un délai donné. Le manager ne doit formuler qu'entre trois (03) et cinq (05) objectifs. Leur formulation doit être claire et associée, si possible à une seule action, le résultat doit être mesurable, il doit être réaliste et réalisable afin de ne pas être un critère de démotivation. Ces derniers peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs.

L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique. A partir de ces objectifs globaux, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale. « Pour pouvoir être mesuré, l'objectif doit pouvoir s'exprimer en une unité. Les décideurs choisiront l'unité exprimant au mieux la mesure

de l'objectif et garantissant un bon contrôle de la performance. Cette unité sera utilisée par notre système de tableau de bord. » (FERNANDEZ, Alain ; 2000 :195).

Ces derniers peuvent être tant qualitatifs que quantitatifs. Par exemple l'entreprise peut décider d'augmenter les ventes de 5% en une (01) année, ou améliorer la qualité de son produit.

#### **2.2.2.2 Les processus.**

Selon Kaplan et Norton (2003), les dirigeants s'appuient sur l'axe des « processus internes » pour identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent :

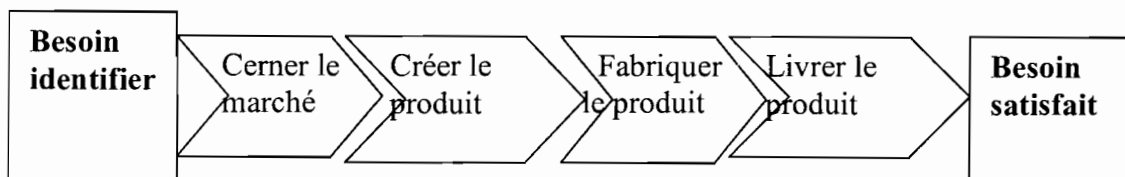
- ✓ d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- ✓ d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent.

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

Les processus sont à la base du changement actuel que doivent opérer les entreprises. L'organisation est centrée sur ses processus. Un processus est la succession d'actions permettant d'obtenir un produit en sortie. Cette succession d'actions reproductibles caractérise la manière dont l'entreprise va réaliser une activité. Les éléments d'entrée et les produits de sortie doivent être mesurables, ainsi que la valeur ajoutée de chacune des actions. Le caractère reproductible des processus et leur valeur ajoutée les rendent indispensables pour être performant et donc pour pouvoir satisfaire aux exigences du marché. Tout le monde au sein de l'entreprise doit avoir conscience de leur importance. Voici par exemple une représentation de chaîne de processus d'une entreprise :



Figure n°2 : Chaîne de processus d'une entreprise



Source : Adapté à l'axe processus interne de Robert S. KAPLAN & David P. NORTON (1996 ; 21)

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

### 2.2.2.3 Identification des facteurs clés de succès.

Après avoir formulé les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès doivent être mis en évidence par les managers. Les facteurs clés de succès permettront de se focaliser sur les objectifs à atteindre. Ensuite, identifier des indicateurs permettant de maîtriser ces différents facteurs clés.

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

- ✓ Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.
- ✓ Une autre démarche consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptes.

Chaque organisation a ses facteurs clés de succès spécifiques, qui ne sont pas toujours faciles à identifier. Il est important de les déterminer car seule la maîtrise de ces facteurs clés de succès permettra de piloter l'entreprise et d'atteindre ses objectifs. L'image est par exemple aujourd'hui un facteur clés de succès pour nombre d'entreprises.

### **2.2.3 Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis.**

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

Nous devons vérifier que les objectifs choisis sur les différents axes ne sont pas incompatibles. Cependant force est de constater que lorsque « l'objectif étudié est complexe, mal structuré, interagissant fortement avec un environnement incertain, une structure arborescente des causes et des effets est impossible à construire » (LORINO : 2001).

Comme le souligne (PIBER, 2001 ; 894) « L'organisation du processus est elle aussi source de création de valeurs ». Pour ce faire il faut bien que chaque indicateur soit intégré dans une chaîne de cause à effet reliant les résultats souhaités aux acteurs. Lorsque les processus sont bien engendrés, et mettent en évidence les choix ainsi que les plans d'actions cela facilitent la réactivité de l'organisme.

Ainsi comme le précise MENDOZA et ZRIBEN (1999 ; 108) « l'existence d'indicateurs spécifiques à chaque domaine de responsabilité concourt au maintien, voire au renforcement des phénomènes de cloisonnement ».

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont

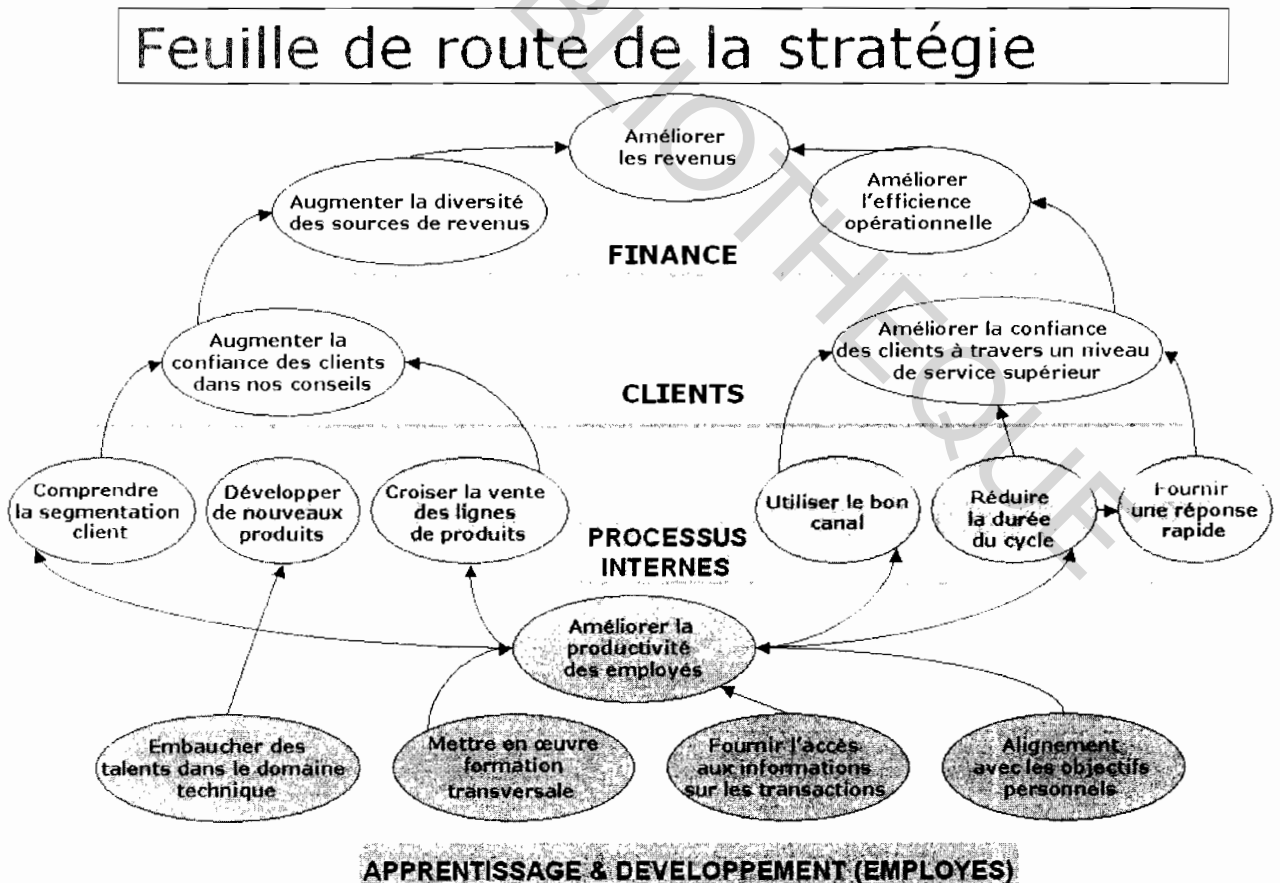
les indicateurs financiers et toute entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel.

### 2.2.4 Elaboration d'une carte stratégique consensuelle.

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

La carte stratégique permet de visualiser la stratégie et facilite la compréhension de ce tout complexe. Elle illustre non seulement la coordination des éléments en vue de satisfaire aux besoins des clients, mais aussi les liens entre les différents objectifs. Ainsi, il est plus facile de déterminer les objectifs les plus stratégiques et de choisir les initiatives prioritaires. Une fois qu'on a saisi l'essence de la stratégie et les liens entre ses objectifs, le tableau de bord fournit un plan d'actions éloquent.

Figure n°3 : Exemple d'une carte stratégique



Source : Comment créer le Balanced Scorecard (Google ; 09 /11/2006)

### 2.2.5 Dédution des leviers d'action essentiels

La définition des variables d'actions est intimement liée à l'objectif; c'est le point d'action qui va permettre la réalisation de l'objectif. D'autre part, ce sont les variables d'action qui vont permettre une mise en évidence plus rapide des indicateurs en renforçant notamment leur précision permettant un meilleur contrôle de la qualité de l'action.

Les indicateurs doivent induire l'action. Cela signifie qu'outre l'établissement de constats, les indicateurs doivent permettre à la direction de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

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

- ✓ des indicateurs de moyens (indicateurs d'effort) ;
- ✓ des indicateurs d'objectifs (indicateurs de résultat) ;
- ✓ des indicateurs d'actions.

Pour une unité de gestion décentralisée (unité productive, département) il faudra que les indicateurs retenus soient liés aux particularismes de gestion de l'entité (mission générale de l'unité, les marges de manœuvre possibles sur les actions, les missions particulières, l'objectif dominant).

### 2.2.6 Définition et choix des indicateurs stratégiques.

#### 2.2.6.1 Définition des indicateurs.

Un indicateur est une mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu ou d'une variable de contexte (économique, social ou environnemental). L'information fournie par un indicateur est une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions. Il faut prendre la précaution de considérer l'indicateur comme un instrument de mesure et non comme un objectif en soi.

Les indicateurs sont des instruments de mesure qui facilitent la réalisation des objectifs stratégiques en permettant :

- ✓ de suivre la mise en oeuvre de la stratégie ;
- ✓ de mesurer l'état de réalisation des objectifs ;
- ✓ de comparer les valeurs dans le temps (évolution) et entre elles (performance) ;
- ✓ de donner des informations (des indications) pour prendre des décisions.

La méthode demande qu'un indicateur soit utilisable en temps réel et lié à un objectif et qu'il induise l'action. Il doit permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

Une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

Pour (BOIX Daniel, FEMINIER Bernard, 2003 ; 99), définir un indicateur consiste à formaliser :

- ✓ ce qu'il est censé mesurer : élément d'information générale, notamment le « pour...quoi ? » et le « pour...qui ? » ;
- ✓ comment cela est mesuré ;
- ✓ comment cela est représenté ;
- ✓ comment les résultats sont interprétés.

Toutefois, le choix des indicateurs de performance pertinents doit se faire à partir d'une séance de brainstorming avec les différents acteurs. Cette initiative réaffirme l'adhésion des acteurs suite à leur participation au projet de conception et de mise en place d'un outil de gestion.

A cet effet la mise en place d'un instrument de mesure doit présenter les caractéristiques suivantes selon Yazı (2005-2006) :

- ✓ être facile à établir, à alimenter et à utiliser au moindre coût ;
- ✓ être simple et compréhensible, donc intelligible par tous ;
- ✓ être évocateur par sa forme.

Ainsi (BOIX Daniel ; FEMINIE Bernard ; 2003 : 98) précise qu' « un indicateur est un instrument de langage particulier. Il constitue un signifiant pour des acteurs particuliers d'un système, le signifié les amenant à prendre des décisions d'action ».

#### 2.2.6.2 Choix des indicateurs.

« Un indicateur est une information ou un groupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur » (Alain FERNANDEZ ; 2005 :261).

Afin de permettre une bonne lecture du tableau et donc un pilotage efficace, il est important d'y faire figurer un ensemble d'indicateurs reflétant à la fois les performances métiers (niveau opérationnel), les évolutions (niveau stratégique) et de conséquence

Trois (3) types d'indicateurs peuvent être distingués :

- ✓ Les indicateurs de **résultat** : résultat de l'évolution des processus, ces indicateurs mesurent l'atteinte ou non des objectifs ; ils sont associés à des variables dites « essentielles », qui sont observées pour s'assurer de la réalisation de l'objectif.
- ✓ Les indicateurs de **processus** : ces indicateurs sont des voyants qui passent au rouge avant que les résultats n'en pâtissent et qui donnent les moyens de comprendre où se situent les problèmes. Ils sont associés à des variables d'action.
- ✓ Les indicateurs **d'environnement** : Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permettre ainsi d'orienter correctement son action.

La définition des indicateurs est une étape clé critique de la mise en place d'un pilotage de la performance. De mauvais choix à ce niveau peuvent réduire l'efficacité de l'outil voir entraîner des actions ayant l'effet inverse de celui attendu.

Les indicateurs retenus dans un tableau de bord pour Yves de RONGE et Karine CERRADA (2006 : 231) devraient idéalement présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ pertinence de l'indicateur retenu par rapport à l'objectif ou à la variable d'action que l'indicateur cherche à mesurer ;
- ✓ fiabilité de la mesure de l'indicateur ;
- ✓ minimisation des effets pervers induits par l'indicateur ;
- ✓ cohérence dans la définition des indicateurs ;
- ✓ indicateurs simples à comprendre et à mesurer ;
- ✓ indicateurs partagés par les acteurs.

Les indicateurs doivent pouvoir être mesurés dans de brefs délais. A défaut d'être mesurables, il doit être possible d'estimer leur évolution. La comparaison des indicateurs à des valeurs standard doit inciter les responsables à réagir rapidement.

### **2.2.7 Fixation des cibles pour chacun des indicateurs.**

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

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

Enfin la mise au point finale d'un tableau de bord implique des choix sur les formes sous lesquelles les indicateurs seront présents. La finalisation d'un tableau de bord est essentielle afin de mettre en place des clignotants et une présentation.

Les indicateurs doivent induire l'action. Cela signifie qu'outre l'établissement de constats, les indicateurs doivent permettre à la direction de prendre les décisions

nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard.

Pour pouvoir réagir face à une valeur, il faut savoir quelle est la valeur visée et surtout sur quel élément il est possible d'agir pour faire varier cette valeur et atteindre son objectif. Identifier le levier permet aussi d'identifier les acteurs ayant la possibilité de mener l'action corrective.

Ainsi il est possible de prendre les bonnes décisions et de mieux définir les responsabilités de chacun. Le travail en équipe est ainsi facilité voir stimulé.

De plus la structuration des données opérationnelles, leur traitement et leur mode de stockage doivent être conçus de façon à ce qu'on puisse les utiliser ultérieurement à d'autres fins que celles qui ont conditionnés leur création. « Pour être performant dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer d'informations juste à temps détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions. » (Kaplan et Norton ; 1996 :144).

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons affirmer que la conception d'un tableau de bord prospectif doit suivre une logique. Ceci se passe au niveau global de l'organisation, puisque c'est à ce niveau que sont généralement identifiés les principaux leviers d'action collectifs qui vont permettre d'atteindre les objectifs généraux. Mais on insiste en général aussi pour que la stratégie soit déployée au sein de l'organisation, afin de mettre sous tension les comportements opérationnels des managers et assurer la convergence de toute l'organisation vers les objectifs d'ensemble.



## CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET APPROCHE PRATIQUE DE LA DEMARCHE DE CONCEPTION.

Après avoir présenté la démarche de conception d'un tableau de bord prospectif et, avant de procéder à son application à tobacco marketing consultances, il nous semble opportun de présenter notre modèle d'analyse.

### 3.1 Les outils de suivi et de réalisation de la performance.

Afin de constater et d'analyser a posteriori les performances de l'organisation, il existe différents moyens :

- ✓ La comptabilité générale : elle rend compte globalement du résultat d'une période grâce au compte de résultat et de la situation du patrimoine en fin de période par l'intermédiaire du Bilan. D'un point de vue du pilotage de la performance, on peut reprocher à cet outil qu'il est lourd et souvent peu compréhensible pour les opérationnels.
- ✓ La comptabilité analytique : chaque responsable suit ainsi ses coûts de revient, ses charges, son chiffre d'affaires, sa marge, sa rentabilité.
- ✓ Le contrôle budgétaire : il permet, pour une unité de gestion, de suivre ses frais de fonctionnement (salaires, frais de déplacement, invitations ...) afin de les comparer au budget et d'analyser les écarts.
- ✓ Le reporting : c'est un système de diagnostic qui doit fournir des images exhaustives et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.
- ✓ Le tableau de bord : c'est un système dédié à l'action en orientant les comportements collectifs et individuels.

### 3.1.1 Les outils d'appui

Ce sont :

- ✓ Benchmarking : ceci consiste à comparer les résultats de son unité de gestion à ceux qui sont obtenus par d'autres responsables à l'intérieur de la même entreprise ou dans d'autres sociétés.
- ✓ Le reengineering : il permet au manager de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client. Ces différents outils participent tous au pilotage de la performance mais à des niveaux ou à des stades différents.
- ✓ La méthode Activity Based Costing (ABC): repose sur la représentation comptable de l'organisation par activités et processus et reconnaît différents inducteurs de coûts outre le volume de production, ce qui lui permet de prendre en compte les économies de variété, Yves de RONGE et Karine CERRRADA (2006 ; 47).

### 3. 1.2 Choix des indicateurs.

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion, c'est aussi une information choisie associée à un phénomène soit une caractéristique destinée à observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs. A cet effet, les indicateurs doivent être décrits sur une fiche dont l'ensemble constitue le répertoire des indicateurs. Pour qu'un indicateur soit complètement décrit, on doit définir les caractéristiques existant dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 4 : Dictionnaire des indicateurs**

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

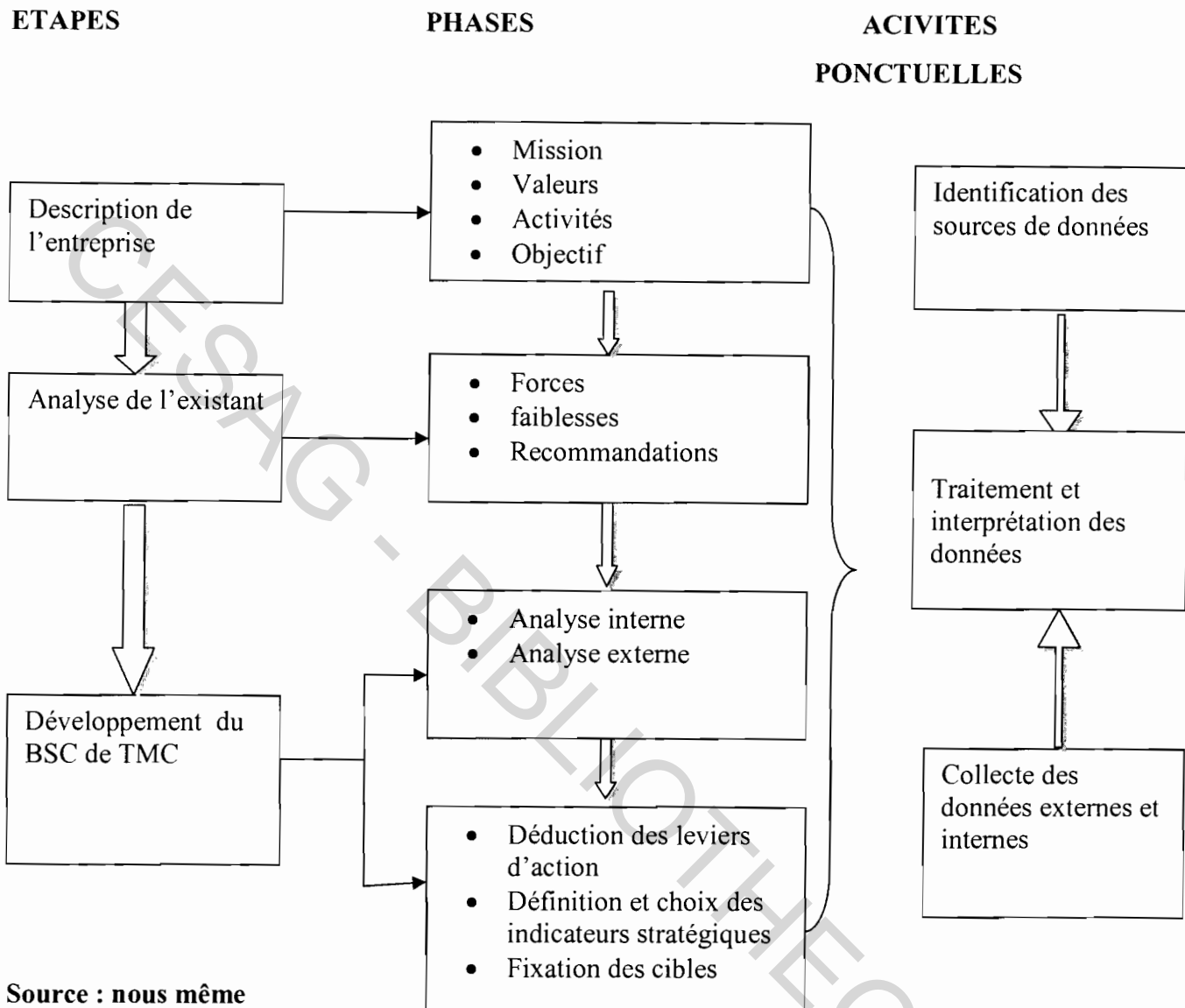
**Sources : Daniel BOIX, Bernard FEMINIER (2004 ; 163)**

### **3.2 Elaboration du modèle d'analyse.**

Dans le cadre de ce travail, le modèle d'analyse adopté pour la construction de notre tableau de bord prospectif se présente en trois (3) phases essentielles :

- Définition de la mission en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes ;
- Analyse de l'existant ;
- Conception du BSC.

Figure n° 4 : Modèle d'analyse



### 3.2.1 Description de l'entreprise.

Cette phase est essentielle car elle permet de clarifier et de formaliser les orientations politiques de l'entreprise. Elle consiste à mieux cerner l'entreprise, et à se focaliser sur l'essentiel, plus précisément ne pas perdre de vue « ce pourquoi » l'entreprise existe.

### **3.2.1.1 Définition des besoins et attentes des parties prenantes.**

Cette définition consiste à clarifier les besoins et attentes des managers, le but est de mieux situer l'origine du projet et de déterminer clairement son objectif. Ce qui permet de savoir « le pourquoi » du tableau de bord.

### **3.2.1.2 Analyse de l'entreprise.**

Le diagnostic débute par un état de la situation actuelle de l'entreprise et se poursuit par l'analyse de l'environnement externe et des forces concurrentielles ainsi que par l'analyse interne des ressources et compétences à la base de l'avantage concurrentiel, pour déboucher sur une synthèse des menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'organisation. De là, des objectifs sont fixés et une stratégie déterminée sur un horizon temporel plus ou moins long. Pour BOUQUIN (2001 : 84), le diagnostic ressort « Les atouts sur lesquels l'entreprise compte pour atteindre ses objectifs à long terme en résistant à ces forces ou en les influençant à son avantage ».

### **3.2.2 La collecte de données.**

La collecte des données est une activité cruciale du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. L'utilisation de données secondaires présente de réels avantages car le chercheur peut se dispenser de recueillir lui-même les données sur le terrain. Il disposera ainsi de plus de temps pour procéder à leur analyse. La collecte des données secondaires en management renvoie donc à l'identification et à l'accès à des sources de données tant internes qu'externes aux organisations. La collecte de données s'est faite de la manière suivante :

#### **3.2.2.1 Procédure d'échantillonnage.**

##### **❖ Les interviewés.**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu avoir un entretien avec les Heads (Directeurs) de chaque département :

- Directeur Financier
- Directeur Marketing

- Directeur des opérations
- Directeur des Ressources Humaines
- Directeur communication
- Le conseiller Légal

### **3.2.3 Méthode de collecte de données.**

Nous comptons utiliser les méthodes suivantes pour la collecte des données :

- ✓ L'entretien ;
- ✓ L'analyse documentaire ;
- ✓ L'observation physique ;
- ✓ Le questionnaire.

#### **3.2.3.1 L'entretien.**

L'entretien ou encore interview est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non directivité de l'investigateur vis à vis du sujet. De plus, le contenu de l'entretien fera l'objet d'une analyse de contenu systématique, pour tester les hypothèses de travail. Notre premier entretien s'est fait avec le Manager Général en vue de déterminer la vision de TMC.

L'entretien sera élaboré par nous même. Il est constitué des questions fermées. Il nous permettra d'appréhender les besoins et attentes futurs des managers

#### **3.2.3.2 analyses documentaires.**

Le terme document renvoie à toute source de renseignements. Les documents sont souvent utilisés car sources d'informations riches et diversifiées : articles de presse, archives d'organisation etc. L'étude des documents donne lieu à des analyses quantitatives ou à des analyses qualitatifs de contenu, selon les questions dont l'on se pose.

Elle nous a permis de nous rendre compte des contenus des dashboards existants et des insuffisances de ces dashboards. Nous avons passé en revue la documentation et nous

nous sommes assurés de l'existence d'une stratégie au sein de TMC. Pour ce faire, nous avons consulté les documents suivants :

- ✓ Le manuel de procédure ;
- ✓ About us (document qui retrace l'historique et la stratégie de l'entreprise) ;
- ✓ Key Performance Indicators (KPI's);
- ✓ Dashboard.

### **3.2.3.3 L'observation physique.**

L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimité. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution. Nous allons observer si les procédures sont respectées comme l'indique le manuel de procédures et si les indicateurs permettent réellement de mesurer les activités de l'entreprise.

### **3.2.3.4 Le Questionnaire.**

Le mode de collecte de données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives est le questionnaire, car c'est un mode d'administration des questionnaires très fréquent en management et qui nécessite des techniques particulières.

Cette méthode nous a permis de poser, oralement, aux différents départements, une série de questions relatives à l'utilisation du tableau de bord, à leur opinion, leurs attentes, afin d'apporter des éclairages susceptibles d'améliorer le tableau de bord existant.

### **Conclusion partielle**

La conception d'un système de pilotage de la performance est un projet délicat. Il implique des changements profonds dans la culture de l'entreprise et dans son organisation. Le Tableau de Bord Prospectif permet de suivre une stratégie claire et connue de tous. Les fondements principaux de la démarche sont la définition, la communication de la stratégie et ses objectifs. Grâce à des indicateurs, il permet de piloter au fur et à mesure les résultats et l'influence des moyens mis en oeuvre en rapport avec la stratégie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



# DEUXIEME PARTIE

## CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF A TMC

Dans cette deuxième partie, nous présentons l'entreprise Tobacco Marketing Consultant (TMC). Mais, plus qu'une simple présentation utile à la compréhension de l'application pratique qui va suivre, cette partie doit être considérée comme l'aboutissement de la première étape de notre méthodologie.

Cette étape pratique s'est déroulée pendant plusieurs mois ; au cours desquels nous avons participé à l'ensemble des tâches de TMC. Elle nous a permis de situer TMC dans son environnement, d'identifier son personnel et de comprendre son activité et son mode de fonctionnement.

Cette deuxième partie sera composée de deux chapitres à savoir :

- ❖ la présentation d'ensemble de TMC
- ❖ la conception de son tableau de bord prospectif

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DE TMC**

Le contenu de ce chapitre sera consacré, d'abord, à une présentation de TMC, voir l'historique et son organisation.

L'entreprise Tobacco Marketing Consultants est une société anonyme au capital de (01) million de francs CFA. Son capital est détenu par British America Tobacco. TMC est située aux Almadies, route de l'hôtel Méridien, face Club Méridien Dakar, Sénégal.

### **1.1 Présentation de TMC**

Il sera question ici de l'historique, de l'organisation, des activités de TMC et du contexte des travaux.

#### **1.1.1 Historique.**

Lors de la fusion de la société Rothmans international et de British American Tobacco en 1999, le centre de service Tobacco Marketing Consultants (TMC) à été mis en place. Dans un souci d'être plus proche des consommateurs, TMC devient une entreprise de marketing en tant que véritable société de services internes. C'est une entreprise dans laquelle BAT est le seul actionnaire.

Dès sa création TMC a regroupé les départements suivants : le marketing, la finance, le service informatique, les ressources humaines, la communication, les opérations et l'audit.

Le groupe British American Tobacco lui-même résulte de la fusion en 1902, de deux sociétés, l'une américaine et l'autre britannique. Cet ancien groupe de tabac est à ce jour le plus international de son secteur et représente la seconde compagnie mondiale de tabac cotée en bourse en terme de part de marché. Le groupe est actif dans plus de 180 pays avec environ 15% de part de marché et emploie plus de 97 000 personnes à travers le monde.

La dernière décennie a été une période très animée, face aux contraintes de la globalisation et de l'accélération du phénomène de concentration ; le groupe a décidé de se recentrer sur les métiers du tabac, après plusieurs années de diversification.

Après le recentrage du groupe sur son métier d'origine qu'est le tabac, BAT s'est développé plus avec :

- ❖ l'acquisition de American Tobacco en 1994 ;
- ❖ la fusion avec Rothmans international en 1999 ;
- ❖ la reprise de la compagnie nationale italienne ETI ;
- ❖ la fusion de la succursale américaine Brown et Williamson de BAT avec R.J. Reynolds' US business en 2004, donnant naissance à Reynolds American dans laquelle BAT détient 42% des actions.

### **1.1.2 Principe d'organisation de Tobacco Marketing Consulting.**

L'environnement dans lequel évolue TMC, est très dynamique, changeant et fortement concurrentiel. Cela entraîne des modifications et des adaptations de son organisation en permanence. TMC pour pouvoir mettre en application sa nouvelle stratégie « PHOENIX » a adopté une nouvelle organisation, qui se présente comme l'indique son organigramme (voir annexe 1).

#### **1.1.2.1 L'organisation managériale.**

Un **general manager** (manager général) coordonne les activités de TMC. Il est épaulé par un country manager dont les missions se résument comme suit :

- ✓ assister le general manager dans ses fonctions et assurer son intérim en cas d'absence ;
- ✓ coordonner la préparation des organes délibérants ;
- ✓ veiller à l'application et au respect des décisions.

### 1.1.2.2 L'organisation Fonctionnelle.

En interne, TMC est structuré en sept (07) départements de la manière suivante :

- **la Direction Marketing** : est chargée de la définition et du suivi de l'exécution des politiques devant assurer une meilleure qualité de service à l'ensemble de la clientèle ;
- **La Direction Financière et du Contrôle de Gestion** : elle est responsable de la recherche et de la mobilité des ressources financières et chargée du contrôle de gestion ;
- **La Direction IT (informatique Technologie)** : elle s'occupe de l'entretien et du maintien du matériel informatique.
- **La Direction des Ressources Humaines** : elle comprend le service recrutement, la gestion du personnel (contrats et paie), la formation du personnel, la sécurité et la gestion des biens et des personnes;
- **La Direction de la Communication (CORA)** : elle s'occupe de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de communication interne et externe en vue d'améliorer l'image de marque de l'entreprise. Elle gère les relations publiques de TMC
- **La Direction des Opérations et des Achats** : elle coordonne la réception des prévisions de vente, centralise et commande auprès des différentes usines les produits à distribuer. En dehors de la première tâche, elle s'occupe aussi de rechercher les meilleurs partenaires (fournisseurs) en terme de rapport qualité/coût.
- **La Direction d'Audit interne** : elle veille au respect des normes techniques de réalisations, et d'exploitation.

### 1.1.3 La mission de TMC.

La mission de TMC inscrite dans son business plan consiste à aider le développement du groupe BAT à atteindre sa vision. La vision mondiale de BAT est de devenir le « N°1 mondial de l'industrie du tabac ». La stratégie pour y parvenir est de créer une entreprise interne plus proche des consommateurs. De ce fait la mission de TMC est l'atteinte du

consommateur cible de la façon la plus efficace en devenant, sur son marché, le fournisseur de référence du marché au sein des canaux stratégiques.

D'une façon générale la mission principale de TMC au sein de BAT est :

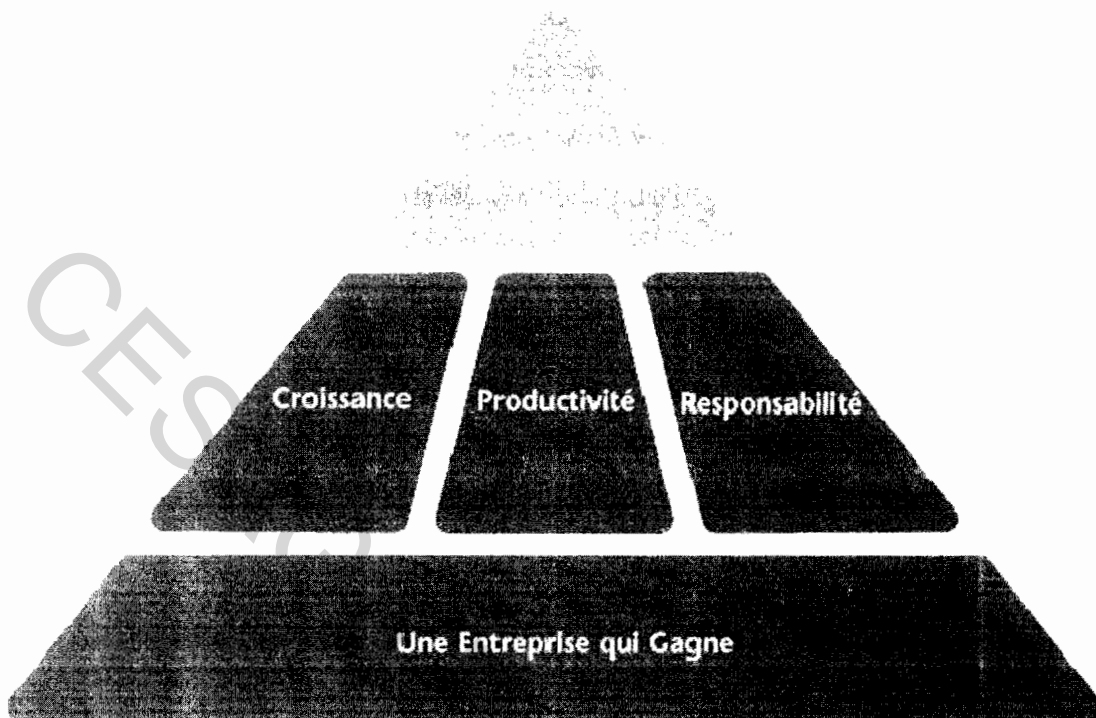
- ✓ La distribution ;
- ✓ le soutien financier pour l'entretien des marques ;
- ✓ les relations publiques.

D'où l'impératif stratégique est d'établir d'excellentes compétences en trade marketing et en distribution sur les marchés locaux. Ainsi TMC est une entreprise de distribution de cigarettes et son objectif principal est de devenir un fournisseur de référence qui est reconnu par ces détaillants pour sa compétence dans sa catégorie particulière de produits.

Pour atteindre son objectif, la stratégie du groupe BAT s'articule autour de quatre (4) composantes :

- **la croissance** : TMC s'emploie à accroître ses parts de marché en volume et en valeur sur le marché du tabac au Sénégal.
- **la productivité** : s'efforcer de déployer efficacement ses ressources pour augmenter ses profits et générer des fonds pour les réinvestir dans son activité
- **la responsabilité** : façonner l'environnement de l'entreprise
- **entreprise qui gagne** : continue à confronter ses objectifs commerciaux aux attentes d'un cercle de parties prenantes de plus en plus large et à garantir ainsi à son activité un caractère durable.

Figure n° 5 : La stratégie de TMC



Source: British American Tobacco (About us; 2006)

#### 1.1.4 L'environnement de TMC.

Actuellement, les entreprises évoluent dans un environnement commercial changeant et fortement concurrentiel. En outre, l'activité du tabac est régie par des lois très strictes car les produits finis (les cigarettes) qui en sortent peuvent nuire gravement à la santé des consommateurs.

En prenant en compte les conséquences engendrées par la consommation du tabac, TMC applique le marketing sociétal. Cela lui a valu d'être perçue comme un bon citoyen et un bon partenaire par ses actionnaires, ses fournisseurs, les détaillants et les consommateurs finaux. D'une façon générale elle s'engage à avoir une conduite d'éthique et en conformité avec la loi pour toutes ses activités. Donc il est demandé à chaque société et à tous les employés de connaître et de comprendre les valeurs de l'entreprise définies dans ses règles de conduite en affaires.

TMC est la seule entreprise du Sénégal à souscrire aux standards internationaux pour le marketing des produits du tabac. Les souscripteurs à ces standards nommés « Adhérents » acceptent le fait que les produits du tabac doivent être commercialisés de manière responsable et que des mesures raisonnables doivent être prises pour s'assurer que la promotion et la distribution des produits du tabac visent les fumeurs adultes et non les adolescents.

La Déontologie du Marketing du Tabac s'applique :

- aux produits du Tabac et Principes publicitaires ;
- à la publicité pour le Tabac, protection des mineurs ;
- à la publicité et Réglementation.

#### **1.1.5 Le portefeuille de marques de TMC.**

Animée d'un souci de garantir une liberté de choix aux fumeurs, TMC a diversifié sa politique d'offre de produits. Avec un portefeuille de 4 marques.

TMC offre aux consommateurs les différentes marques suivantes :

- Dunhill ;
- Craven A ;
- Saint Moritz ;
- Pall Mall.

#### **1.1.6 Caractéristiques du marché.**

Les changements d'habitudes et de comportement des consommateurs dans chaque pays ont contribué à modifier les tendances de l'environnement commercial. Les tendances générales qui apparaissent à l'échelle mondiale sont les suivantes :

- Les consommateurs sont plus critiques et plus demandeurs (groupements de consommateurs).
- La connaissance de la gamme de produits s'améliore.
- Les consommateurs sont mieux informés.



- Ils ont plus tendance à estimer la valeur des choses.
- Ils sont moins fidèles à une marque.
- Ils sont plus conscients des prix.

### **1.1.7 Les sites de distributions de TMC.**

Dans l'industrie du tabac, la spécialisation a entraîné une augmentation des demandes de soutien commercial personnalisé en magasin. Ceci permet à TMC de cibler ses consommateurs avec plus de précision en raison de l'importance croissante des :

- Hypermarchés et grandes surfaces;
- Supermarchés;
- Stations-services;
- Points de vente sur les lieux de loisirs ;
- Horeca (hôtels, restaurants, café, bars/boîtes de nuit/discothèques).

## **CONCLUSION**

Afin de conserver sa part de marché dans un secteur en plein développement, TMC doit être gérée de façon rigoureuse et doit bien communiquer. L'utilisation d'outils d'aide au pilotage s'est avérée nécessaire pour tenter de répondre aux exigences des clients. En effet, l'entreprise se sert de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance, indispensables pour aider le manager général à piloter son entreprise et prendre des décisions.

Dans cette quête d'augmenter sa part de marché, seuls les concurrents directs font supporter des risques à TMC. L'entreprise doit faire face à une vive concurrence par les prix puisque les produits offerts ne sont pas différenciés car le marché du Sénégal est dominé par son concurrent Impérial Tobacco.

## **CHAPITRE 2 : DESCRIPTION ET ANALYSE DU TABLEAU DE BORD EXISTANT.**

Cette phase repose essentiellement sur les observations que nous avons faites au cours de notre stage. L'analyse de ces observations nous a permis de repérer deux types d'éléments : d'une part, certaines ressources et pratiques qui pouvaient éventuellement être reprises dans la conception et la mise en oeuvre de notre tableau de bord, d'autre part, certaines contraintes à prendre en compte pour optimiser la mise en oeuvre du tableau de bord.

Il y a en premier lieu un tableau de bord général pour l'entreprise, qui se décline ensuite en interne en tableau de bord par département.

### **2.1. La technique utilisée par TMC pour concevoir son dashboard**

Le dashboard de TMC est conçu, par la plus haute hiérarchie du groupe, et décliné dans les marchés finaux. Néanmoins la conception de son dashboard respecte les quatre (4) contraintes suivantes :

- ✓ sur quelles activités le marché final va-t-il se concentrer ?
- ✓ qui est responsable de la conduite de ces activités ?
- ✓ comment seront mesurés les facteurs clés de succès ?
- ✓ quelles actions correctives doivent être entreprises pour gérer les lacunes ?

Après avoir répondu aux différentes questions, la démarche adoptée pour le choix des indicateurs de performance se décompose en quatre (4) phases indispensables :

- ✓ les indicateurs de performances sont conçus en fonction des besoins et des activités des différents marchés ;
- ✓ ils sont ensuite répartis entre les responsables de ces activités ;
- ✓ en troisième position, pour chaque indicateur, un but est fixé ;
- ✓ en dernier lieu, il faut déterminer la source d'information de la mesure.

Les indicateurs étant définis, ils sont regroupés dans un tableau, dans lequel ils sont répartis selon les départements et les activités. Dans le tableau de bord construit chaque

indicateur à un identifiant ou un nom, puis son objectif c'est-à-dire la caractéristique qu'il mesure, ses utilisateurs, les activités de l'entreprise, sa formule de calcul, sa période, et les données de base à collecter.

Pour la question de savoir qu'elles étaient les difficultés majeures que TMC rencontrait pour la conception de son dashboard ; nous ne pouvons répondre à cette question parce que le tableau de bord est élaboré au siège du groupe et déployé ensuite dans les marchés finaux.

### **2.1.1 Description des indicateurs de performances de TMC.**

Chaque indicateur, qui se rattache à un tableau de bord spécifique, fait l'objet d'une description précise, et d'un processus de collecte normalisé. Ils font l'objet d'un suivi particulier, puisque :

- ✓ des objectifs sont fixés lors de l'élaboration du budget;
- ✓ des reporting sont produits de façon régulière pour mesurer la performance réelle et l'écart par rapport à ces objectifs.

#### **A. Direction des Opérations et Achats.**

Compte tenu de la grande attention portée à la gestion de la chaîne d'approvisionnement ( Supply Chain) et à travers cela la gestion de la circulation des produits, quantités à réapprovisionner et stocks de produits, les activités des opérations et des achats sont :

- ✓ la stratégie et gestion de l'approvisionnement ;
- ✓ exécution des commandes ;
- ✓ conditions tarifaires ;
- ✓ gestion des stocks.

Les indicateurs utilisés pour apprécier ces activités sont :

- le taux de réalisation ;
- mise à jour des informations ;
- nombre de changements de commande ;

- nombre de commandes non satisfaites ;
- nombre de commandes satisfaites.

### **B. Direction Marketing et Commerciale.**

Le tableau de bord de ce département est consacré à l'activité des ventes et du service marketing de l'entreprise. Les activités de la direction marketing et commerciale sont :

- ✓ la disponibilité du produit ;
- ✓ communication trade marketing en magasin ;
- ✓ communication et activités retail media en magasin.

Les indicateurs du suivi des activités Marketing et Commerciales sont :

- ✓ le taux d'activité supprimée ;
- ✓ nombre de jours de retard mis à réaliser une activité par rapport au plan;
- ✓ taux de vente mensuel ;
- ✓ taux de vente par rapport aux prévisions ;
- ✓ taux de roulement du stock

### **C. Direction Financière.**

Le tableau de bord financier s'occupe du suivi économique de l'entreprise et de comparer les résultats des ventes par rapport aux objectifs fixés. Les différents types d'activités de la direction financière sont les suivantes :

- ✓ Calcul des résultats financiers ;
- ✓ Calcul du chiffre d'affaires ;
- ✓ Suivi et exécution du budget ;

Les indicateurs de performances permettant d'apprécier ces activités sont :

- taux de marge brute ;
- taux de réalisation des prévisions;
- taux de recouvrement des dettes clients.

#### **D. Direction des Ressources Humaines.**

Le tableau de bord des ressources humaines permet d'évaluer la performance du personnel et l'atmosphère dans laquelle se déroulent ses activités. Les activités des ressources humaines sont :

- ✓ l'analyse et la gestion des compétences ;
- ✓ la sécurité et la conformité des bureaux ;
- ✓ le recrutement et la formation du personnel ;
- ✓ La gestion des affaires sociales.

Les indicateurs mis en place pour l'évaluation de ces activités sont :

- taux de réalisation des plans de développements;
- climat social de travail ;
- postes vacants ;
- état de sécurité des agents et des bureaux

#### **E. Département informatique.**

Le Département Informatique s'occupe de la maintenance du réseau et des appareils informatiques. Ses activités se situent au niveau de ;

- ✓ l'entretien du réseau,
- ✓ la disponibilité des outils informatiques

Les indicateurs qui mesurent ces activités sont :

- la qualité du réseau disponible ;
- la qualité du matériel fourni.

Ces différents indicateurs permettent d'anticiper et contrôler l'activité future. En ce qui concerne le contrôle, les indicateurs permettent d'avoir connaissance d'une situation à un instant donné. Ce qui permet de situer l'activité qui s'est déroulée par rapport aux prévisions enregistrées.

## **2.2 Evaluation du dashboard de TMC.**

Après description du Dashboard de TMC, Nous allons essayer de l'examiner, afin de faire ressortir ses points forts et ses faiblesses.

### **2.2.1 Forces du dashboard de TMC.**

Dans le tableau de bord de TMC, nous avons observé un ensemble d'indicateurs touchant aux processus internes, de vente, dimensions financières et apprentissage. Les indicateurs relatifs à la distribution semblent assez complets et cohérents avec leur objectif principal. Leur efficacité exerce un attrait supplémentaire sur l'élaboration des forecast (prévisions) et aussi l'atteinte des objectifs. De même, il existe une procédure précise d'élaboration des indicateurs et suivi incitant les dirigeants à définir des objectifs de performance, de suivre le niveau d'atteinte des objectifs de performance, de disposer d'un outil de marketing interne. Nous constatons que certaines fonctions comme celle de l'informatique, souvent perçues uniquement comme des centres de coûts sur l'axe financier, peuvent maintenant montrer leur valeur ajoutée selon les axes processus, client, et apprentissage organisationnel. A partir des indicateurs liés aux différents processus cités ci-dessus, il permet de visualiser le fonctionnement de l'entreprise, d'identifier les différents leviers et éléments impactés.

Pour conclure, nous reconnaissons la présence d'indicateurs qui apparaissent assez synthétiques et structurés, permettant de réaliser un suivi et un minimum de contrôle. Ceci s'explique par le fait que TMC est une filiale d'une multinationale cotée en bourse.

### **2.2.2 Faiblesses du dashboard TMC.**

TMC dispose d'un dashboard souffrant de plusieurs insuffisances ; manque de hiérarchisation des priorités, qui se traduit par un document lourd, surchargé de chiffres, difficilement utilisable de manière opérationnelle et une absence des liens de causes à effets entre les différents indicateurs. Dans ces conditions TMC a peu de capacité pour réagir dans les meilleurs délais et faire face à la concurrence. Le dirigeant doit pouvoir visualiser de façon rapide et précise où en est l'entreprise mais aussi quels déterminants freinent l'amélioration de la performance financière.

En outre, certains axes n'étaient pas pris en compte donc pas mesurés. En pratique, nous ne disposons pas d'indicateurs sur les clients, sur les concurrents ou bien sur l'axe d'apprentissage. Bien qu'il existe des activités consacrées à ces domaines primordiaux à l'atteinte des objectifs, peu ou d'indicateurs permettent d'en faire un suivi adéquat. De même, TMC ne fait apparaître aucun indicateur permettant de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle. Or, ce déterminant conditionne en grande partie la maîtrise des deux objectifs suivants, à savoir la fidélisation et l'attrait de nouveaux clients. Enfin, il n'existe pas de liens explicites avec la stratégie de l'entreprise.

### **2.2.3 Recommandations.**

Nous proposerons un ensemble d'améliorations à apporter au tableau en place pour rendre l'entreprise plus réactive face à la concurrence. Tout d'abord les managers ne doivent plus présenter un objectif comme une cible à atteindre mais comme une direction vers laquelle progresser. La base de la performance est l'action, il faut savoir la suggérer au lieu de se placer en spectateur et de la constater.

Le dashboard doit permettre de suivre avec précision le progrès continu selon les axes choisis par le comité exécutif lors de l'élaboration de la stratégie. Il doit mettre à disposition plusieurs indicateurs auxquels les dirigeants sont sensibles. Ces indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, devront être distribués selon quatre perspectives : financier, client, processus interne, apprentissage organisationnel.

L'équilibre et le lien des quatre perspectives sont très importants, ce sont eux qui constituent la valeur ajoutée du dashboard par rapport aux tableaux de bord traditionnels qui sont utilisés depuis des années. Il est primordial de ne pas privilégier un axe par rapport aux autres et de s'assurer des liens de causalités. Des tableaux de bord composés d'indicateurs sans liens de cause à effet identifiés sont très efficaces pour contrôler le passé, mais sont inutilisables pour piloter le présent et préparer l'avenir.

De plus, il faudra aussi identifier les flux d'informations entre les tableaux eux-mêmes et surtout entre les tableaux et les systèmes opérants qui permettront d'alimenter les indicateurs.

Enfin, Il faut donc construire un tableau de bord prospectif regroupant peu de mesures, des valeurs cibles, des leviers d'actions pertinents pour tous les managers généraux.

Afin d'accroître son activité dans un secteur en plein développement, TMC doit être gérée de façon rigoureuse et doit bien communiquer. L'utilisation d'outils d'aide au pilotage s'est avérée nécessaire pour tenter de répondre à ces exigences. En effet, l'entreprise se sert de tableaux de bord comme instruments de mesure de la performance, indispensables pour aider le manager général à piloter son entreprise et prendre des décisions.

### **CONCLUSION**

Tobacco Marketing Consultants est dans le troisième millénaire avec l'ambition d'être le leader de son secteur d'activité au Sénégal.

Le contexte exigeant, auquel font face les dirigeants, les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, un suivi assidu des activités et des ressources et à une meilleure évaluation des résultats

Les tableaux de bord, dont le but est de surveiller et d'améliorer la performance financière, constituent une réponse informationnelle aux exigences de rigueur imposées par le marché. Cependant, l'évaluation de la performance financière à l'aide d'indicateurs de résultat ne permet pas d'orienter les décisions stratégiques dans un environnement concurrentiel où une parfaite communication s'impose.

L'inadéquation entre des tableaux de bord de gestion et les réalités de concurrence, a conduit les sociétés à adapter leurs modes de gestion. Nous nous intéresserons particulièrement au nouveau système de tableau de bord à savoir le balanced scorecard, qui, tentant de palier les limites des tableaux de bord de gestion, prend en compte les différents aspects de la performance.



## **CHAPITRE 3 : CONCEPTION DU NOUVEAU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DU MANAGER DE TMC.**

Nous comptons dans ce chapitre, d'abord, sur l'analyse des résultats obtenus à l'aide de nos outils de collecte de données. L'analyse du dashboard sera faite dans le but d'une part, de faire ressortir les forces et faiblesses, ainsi que les activités prises en compte dans le dashboard. D'autre part, nous formulerons des recommandations pour une meilleure conception du BSC. Enfin, nous élaborerons le nouveau tableau de bord prospectif du manager général.

### **3.1 Les raisons de la conception d'un tableau de bord prospectif.**

La décision de mettre en place un système de tableaux de bord résulte du déploiement d'une stratégie. En effet après avoir déployé ses plans d'actions et s'être doté d'un nouveau système d'information, il faut disposer d'un outil de pilotage de la performance. La méthode du tableau de bord prospectif a été choisie afin de quantifier la performance des activités de production de façon globale, c'est-à-dire selon les différentes perspectives. Le tableau de bord prospectif, avec la notion de lien de causalité, écarte la possibilité qu'un critère cache l'impact d'autres critères tous aussi importants.

Ainsi les premiers systèmes de suivi étaient focalisés sur les indicateurs de suivi de production et d'évolution des coûts. Peu à peu, il est apparu aux décideurs que la valeur d'un produit ne dépendait pas exclusivement de son prix mais d'autres critères comme la qualité du produit ou la rapidité de sa livraison. Par conséquent, les entreprises ont pris leur distance avec les systèmes de gestion de la performance exclusivement liés au cadre financier.

Le manager de TMC ne doit plus se contenter de contrôler les données financières, il doit pouvoir piloter la performance de son entreprise. Pour cela il a besoin d'élargir son champ de vision à la globalité de l'entreprise et il a besoin de nouveaux outils. En fait, pour résumer le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers. L'attente du manager de TMC est de pouvoir prendre des décisions sur la base d'éléments :

- ✓ imaginer le futur ;

- ✓ définir des objectifs et des programmes d'actions ;
- ✓ exécution décentralisée par chaque gestionnaire ;
- ✓ analyser les écarts et les causes ;
- ✓ agir et réagir.

### **3.2 La définition de la stratégie de TMC**

#### **3.2.1 La stratégie de TMC.**

La stratégie du groupe appliquée au contexte de l'Afrique de l'ouest et du centre, en particulier au Sénégal s'articule autour de trois (03) axes :

- ✓ sécuriser le marché ;
- ✓ façonner l'environnement de l'entreprise ;
- ✓ Optimiser leur approche ;

C'est autour de ces trois axes que le tableau de bord d'entreprise doit logiquement se structurer et que les plans d'action et le pilotage de performance vont s'agencer dans l'ensemble de l'entreprise. Les objectifs stratégiques de TMC à chaque niveau suivant :

#### **A. la croissance :**

- ✓ 5-10% des parts de marché ;
- ✓ mettre fin au commerce illicite du tabac au Sénégal ;
- ✓ meilleure intégration dans le marché ;
- ✓ quadrupler les marques internationales clés.

#### **B. La responsabilité :**

- ✓ être un partenaire privilégié pour le gouvernement Sénégalais ;
- ✓ spécialiste de l'innovation et l'harmonisation de l'environnement des affaires au Sénégal.
- ✓ être reconnu comme une entreprise responsable par le gouvernement.

### C. La productivité :

- ✓ être un fournisseur modèle au Sénégal ;
- ✓ rendre plus opérationnelle la structure de l'entreprise.

### D. Entreprise qui gagne :

Grandes possibilités d'accroître ses expériences en profitant de la diversité de l'environnement du travail.

#### 3.2.2 Les valeurs de TMC

Il existe neuf (09) Valeurs d'Entreprise divisées en trois catégories, Réussite, Engagement et Confiance.

#### ✓ Réussite :

1. Vision « Nous savons ce que chacun a à faire. »
2. Projet « Nous croyons en nos projets. »
3. Se Centrer sur le consommateur « Nous vivons pour nos consommateurs. »

#### ✓ Engagement

4. Confiance « Nous avons l'intention de gagner. »
5. Qualité « Nous continuons à améliorer la qualité. »
6. Diriger « Nous prenons des responsabilités. »

#### ✓ Confiance

7. Travail d'équipe « Nous avons confiance en chacun de nous. »
8. Soutien « Nous apprenons les uns des autres. »
9. Identité « Nous sommes fiers de ce que nous faisons. »

### **3.2.3 Les principes directeurs de TMC.**

La culture de TMC a évolué autour de quatre (04) grands principes qui caractérisent l'entreprise et guident les décisions stratégiques et le travail quotidien. Ce sont :

#### **A. L'ouverture d'esprit.**

C'est échanger, être à l'écoute des autres, tenir compte des points de vue différents, sans préjugés ni a priori. C'est aussi choisir, exprimer librement ses opinions et éviter le piège de l'indécision.

#### **B. L'esprit d'entreprise.**

C'est croire et avoir confiance en soi et la persévérance nécessaire pour réussir. C'est aussi imaginer, rechercher les solutions innovantes. C'est enfin oser et accepter le risque.

#### **C. la liberté dans la responsabilité.**

C'est s'engager, exercer la liberté de décider et d'agir. C'est aussi assumer, accepter la responsabilité qui en découle vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise.

#### **D. La force dans la diversité.**

C'est rassembler, savoir utiliser les ressources de la diversité des personnes, des opinions, des marques, des marchés et des idées. C'est aussi gagner et améliorer les performances en créant les conditions de réussite.

### **3.3. Développement du tableau de bord Prospectif de TMC.**

Dans cette section, nous allons élaborer le nouveau tableau de bord prospectif en nous référant au dashboard existant.

#### **3.3.1 Identification de l'environnement.**

L'identification de l'environnement, nous permettra de connaître le positionnement de TMC en termes de part de marché, de stratégie, et son style de management.

##### **3.3.1.1 Le marché de TMC.**

TMC, évolue dans un secteur dynamique et fortement concurrentiel. Le marché du tabac est un marché très controversé, en ce sens qu'il est régi par des règles très strictes. Le tabac est un produit très nocif pour la santé, donc les possibilités de communications avec les consommateurs sont limitées. Avec la croissance accrue et la diversité des produits, le consommateur se révèle être un acteur décisif. Les clients deviennent de plus en plus exigeants sur la relation qualité/prix du produit.

La segmentation de la distribution de la cigarette et la part de marché de chaque concurrent se présentent comme suit :

**Tableau n°5 : segmentation du marché Sénégalais**

	British American Tobacco	Philips Morris international	Imperial Tobacco Group
Super Premium	Dunhill International		Davidoff Davidoff Light
Premium	St Moritz	Marlboro Marlboro Light	
MID	Craven A		Gauloise Caporal
VFM	Pall Mall FF Pall Mall Menthol		Houston Houston Light
Economy			Excellence Excellence Light Camélia
Part de marché en 2006	3,2%	53%	43,8%

Source: British American Tobacco (mars; 2007)

### 3.3.1.2 L'analyse stratégique de TMC.

Cette étape, appliquée au secteur du tabac, repose sur l'analyse externe des menaces et opportunités sur le marché, ensuite l'analyse interne des forces et des faiblesses.

### 3.3.1.2.1 L'analyse externe.

Cette analyse s'avère d'autant plus intéressante qu'on doit tenir compte des informations extérieures à l'entreprise pour prendre des décisions.

#### A. Les opportunités.

Bien vrai qu'elle soit une filiale d'un groupe mondial, les opportunités de TMC ne sont pas nombreuses, car elle est minoritaire sur le marché Sénégalais avec 3,2 % de part de marché. Néanmoins elle a quelques avantages sur ses concurrents tels que :

- ✓ un portefeuille de marques très variées ;
- ✓ Dunhill, est une marque de luxe connue au plan mondial;
- ✓ la signature des standards internationaux pour le marketing des produits du tabac ;
- ✓ une responsabilité sociale d'entreprise (RSE), dans ce sens TMC a réalisé ; trois (3) forages dans différentes régions du Sénégal.

#### B. Les menaces.

- ✓ TMC a une faible part de marché ;
- ✓ les concurrents de TMC sont bien implantés sur le marché ;
- ✓ le marketing standard limitant sa communication avec les consommateurs ;
- ✓ le commerce illicite de tabac ;
- ✓ L'entreprise est mal connue au Sénégal.

### 3.3.1.2.2 L'analyse interne.

L'analyse interne nous servira à identifier les forces et les faiblesses existant au sein de TMC.

#### A. Les forces.

- ✓ Mise en place d'un système informatique performant et ;
- ✓ existence d'un manuel de procédures ;
- ✓ une séparation des tâches ;

- ✓ audit interne.

## **B. Les faiblesses**

- ✓ Les tâches ne sont pas faites à temps ;
- ✓ boucle de réactivité lente ;
- ✓ niveau de communication moyen.

Finalement, les analyses forces, faiblesses, opportunités et menaces doivent être confrontées afin de déterminer les domaines prioritaires dans lesquels l'entreprise pourra orienter sa stratégie et répondre aux besoins des consommateurs.

### **3.3.2 Identification des processus critiques par rapport aux objectifs stratégiques.**

A TMC, il y a deux (2) domaines clés au sein du TM&D ( trade marketing and distribution ), dans lesquels les best practices doivent être appliquées pour permettre au marché local de remplir la mission du TM&D. Ces facteurs clés de succès (FCS) ou encore facteurs stratégiques de risques sont :

- ✓ la gestion de la supply chain ;
- ✓ la gestion POP Marketing ( vente au détail).

#### **3.3.2.1 Les activités de la supply chain.**

La gestion de la chaîne d'approvisionnement et à travers cela la gestion de la circulation des produits, (quantités à réapprovisionner et stocks de produits) tout au long de la chaîne, de l'usine au consommateur. Ceci est effectué en construisant un partenariat efficace dans le but final de satisfaire la demande du consommateur en terme de qualité, de disponibilité et de gestion des stocks au prix unitaire le plus bas pour toute la chaîne d'approvisionnement. Les activités sont au nombre de cinq (5) :

- stratégie et gestion de l'approvisionnement ;
- gestion des commandes ;
- exécution des commandes ;
- conditions tarifaires ;

- gestion des stocks.

### 3.3.2.2 Les activités du marketing et la vente au détail.

Mise en œuvre d'activités en magasin ciblées sur le consommateur pour améliorer les performances des marques BAT sur le point de vente et pour créer des occasions de confronter les consommateurs cibles au monde des marques existantes .Elles sont au nombre de cinq (05) aussi :

- Disponibilité du produit ;
- Communication et promotions Trade ;
- Marketing en magasin ;
- Communication et activités Retail ;
- média en magasin.

### 3.3.3 Les chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis

Il est donc essentiel de faire entrer les liaisons causales, car c'est l'analyse cause à effet qui va justifier le choix des leviers d'action et donc des indicateurs.

#### 3.3.3.1 Les objectifs stratégiques de TMC.

Nous allons définir des objectifs concernant chaque perspective. Les objectifs seront identifiés selon les trois buts majeurs de l'entreprise, à savoir :

- ✓ fidéliser sa clientèle ;
- ✓ augmenter sa part de marché ;
- ✓ mieux faire connaître l'image de BAT.

#### ❖ L'axe financier.

TMC comme toute entreprise privée, privilégie l'axe financier. Son objectif principal consiste à faire des profits. L'objectif financier est de :

- ✓ développer le chiffre d'affaires ;
- ✓ réduire des coûts.

#### ❖ L'axe client.



Pour développer son chiffre d'affaires, TMC va offrir des produits appréciés des clients potentiels et existants. A cet effet les deux (02) objectifs visés par l'entreprise sont :

- ✓ de fidéliser la clientèle existante,
- ✓ d'acquérir de nouveaux clients.

❖ **L'axe processus interne.**

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est :

- ✓ rendre plus opérationnelle la structure de l'entreprise;
- ✓ améliorer l'image du groupe.

❖ **L'axe apprentissage organisationnel.**

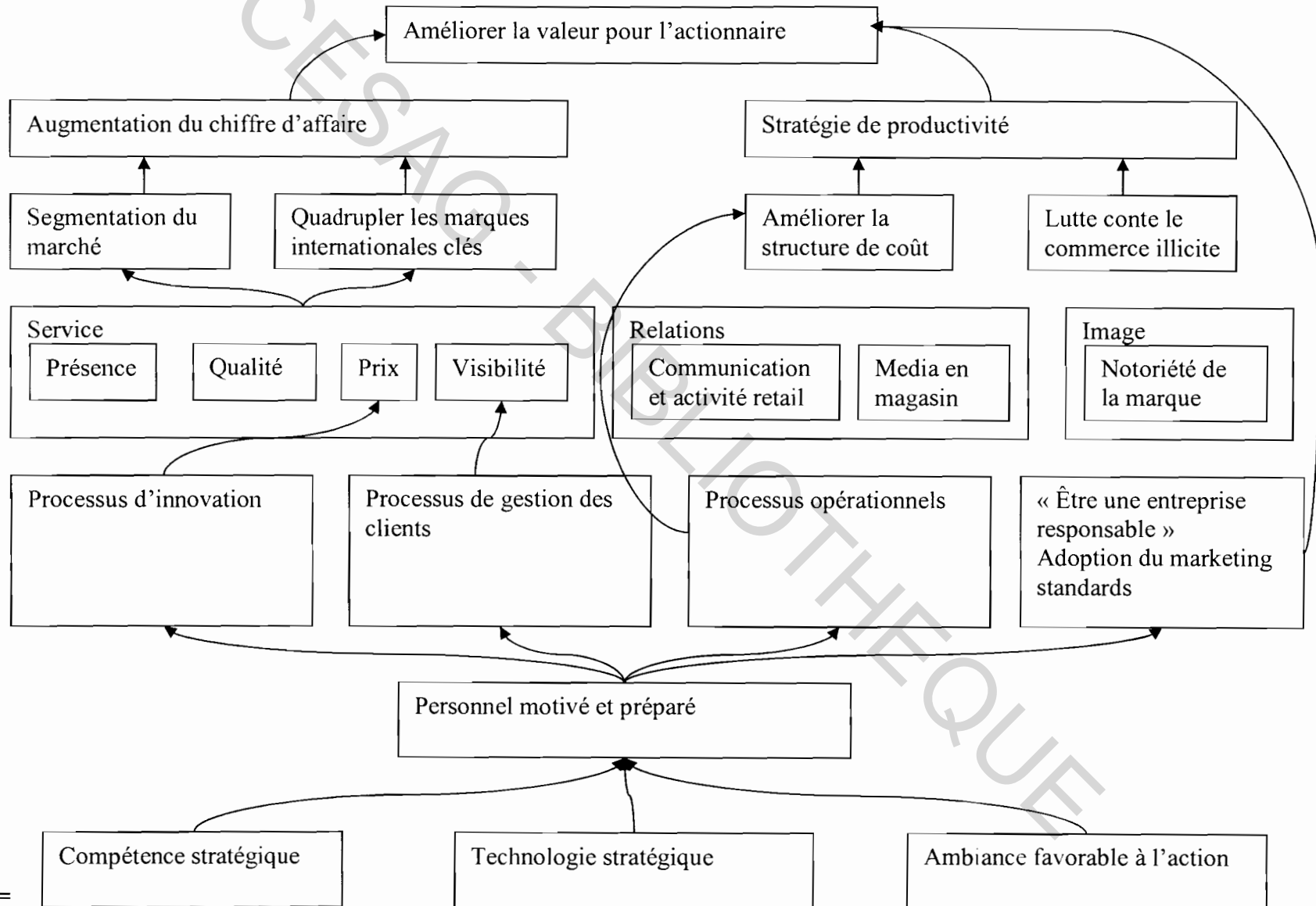
Nous avons vu les objectifs stratégiques organisés concernant les axes financiers, client et processus interne, nous allons désormais aborder le dernier axe. Les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs à TMC, qui sont :

- ✓ l'optimisation de l'utilisation du nouvel outil de gestion intégré ;
- ✓ l'amélioration de l'échange d'informations entre les différents départements ;
- ✓ la motivation des salariés.

### **3.3.3.2 La chaîne de causalité liant les quatre perspectives.**

Nous venons de présenter les quatre (04) perspectives du balanced scorecard. Cependant le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs répartis selon ces quatre axes en fait il existe une interdépendance entre les quatre perspectives. La figure ci-après illustre cette chaîne de causalité.

Figure n°6 : La chaîne de causalité de TMC



**Source : nous même**

L'idée qui émerge de cette chaîne de causalité est que la performance financière est conditionnée par la valeur perçue par les clients, elle-même assurée dans le cadre de processus dont les fonctions supports, salariés et systèmes d'information, sont les garantes. Ainsi, la finalité de cette chaîne de causalité est bien la primauté du financier sur toutes les autres perspectives. Ce qui importe avant tout, ce sont les indicateurs financiers et toute l'entreprise doit adapter en conséquence ses relations avec le client, ses processus internes et son management du personnel. En fait nous pouvons dire que c'est cette relation de causalité qui guide l'articulation entre les variables d'actions et les objectifs stratégiques.

**3.3.4 Elaboration d'une carte stratégique.**

Nous reprenons les quatre (4) axes prioritaires issus de la lettre d'orientation et nous détaillons les objectifs pour les processus de distribution.

**3.3.4.1 Fidéliser sa clientèle.**

Mise en œuvre d'activités en magasin ciblées sur le consommateur pour améliorer les performances des marques BAT sur le point de vente et pour créer des occasions de confronter les consommateurs cibles au monde des marques.

❖ **Disponibilité du produit**

Pour que la meilleure gamme de produit soit présente :

- A tout moment, lorsque le consommateur en a besoin ;
- en quantité suffisante;
- à un prix correspondant à la politique tarifaire de la société ;
- de bonne qualité.

❖ **Communication et promotions Trade Marketing en magasin**

Pour mettre en œuvre des communications et des promotions personnalisées en magasin destinées à améliorer la vente aux consommateurs (stimulation de l'essai et des achats

impulsifs) et à renforcer l'image de la marque, son positionnement et sa notoriété grâce à :

- des matériaux POS semi-permanents et permanents ;
- des promotions commerciales et destinées au consommateur en magasin, basées sur les cycles pour influencer les ventes ou un objectif marketing défini pour un consommateur cible ;
- activités d'échantillonnage.
- des plano grammes personnalisés, c'est-à-dire adaptés aux besoins particuliers de chaque détaillant.

#### **3.3.4.2 Augmenter sa part de marché.**

##### **❖ Communication et activités Retail média en magasin**

Pour mettre en œuvre des communications et des activités en magasin qui ont pour objectif de construire le monde de nos marques en utilisant le retail média pour modifier la perception que nos consommateurs cibles ont de nos marques stratégiques grâce à :

- Des solutions marketing Retail Media en magasin :
  - Communications personnalisées sur l'image de la marque.
  - Activités permettant d'améliorer l'expérience d'achat des consommateurs « Activités ludiques chez le détaillant ».
- Des événements sur mesure :
  - événements exclusifs/des programmes pour les consommateurs.
- Des activités incitant à changer de marque :
  - Au travers des détaillants (Représentation commerciale).
  - Marketing Direct.
  - Mise en réseau des consommateurs.
- Des programmes de soutien commercial exclusifs :
  - investissements chez les détaillants.

- Programmes de formation pour les détaillants.
  - Une distribution contrôlée, c'est-à-dire la répartition des produits dans le but de communiquer l'image de nos marques.

### **3.3.4.3 Améliorer l'image de BAT.**

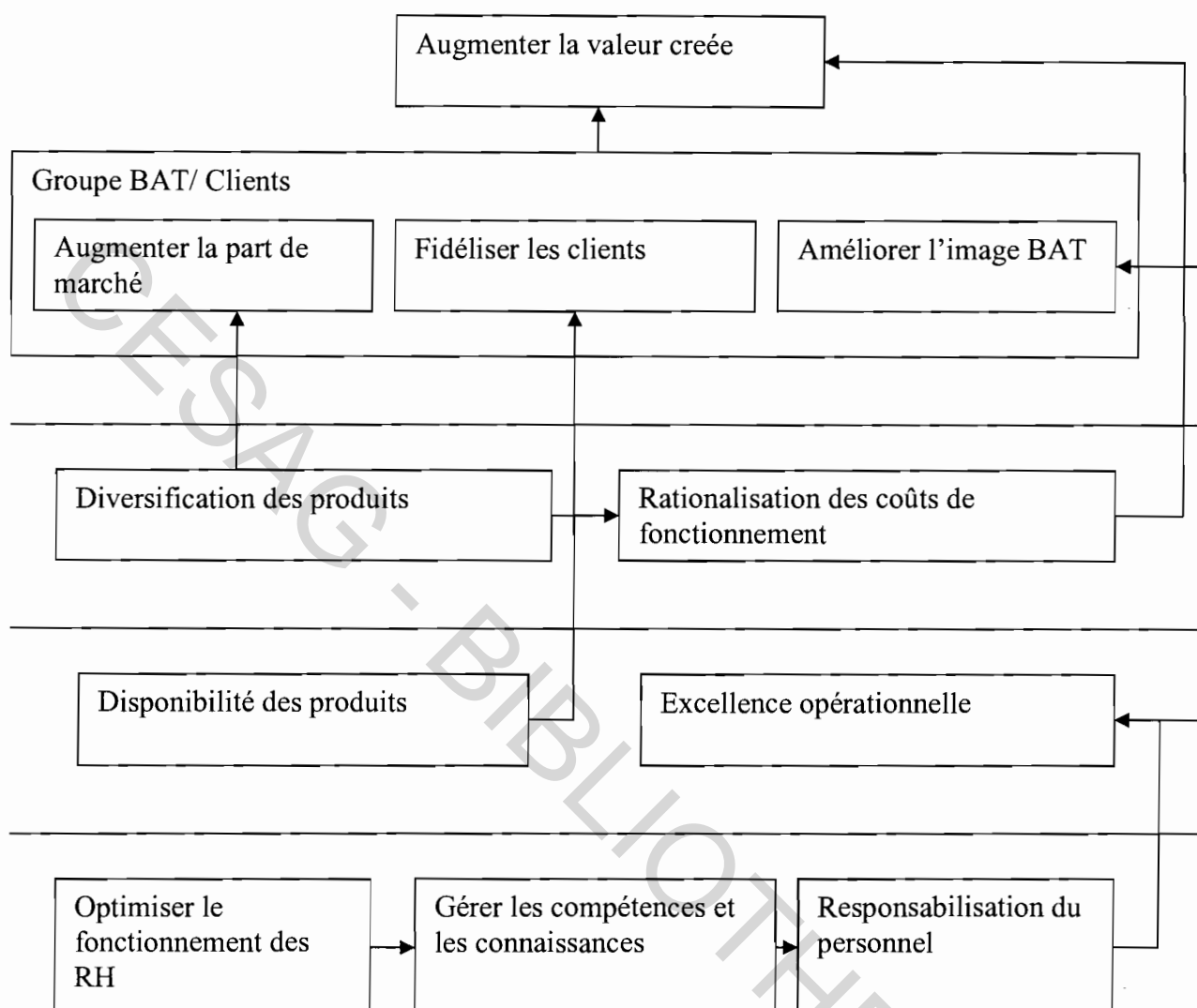
TMC distribue des marques de cigarettes de British American Tobacco sur le territoire Sénégalais. BAT est présente au Sénégal depuis 1999 lors de sa fusion avec Rothmans International. C'est pourquoi BAT en tant que entité n'est pas bien connue au Sénégal.

En absorbant Rothmans International, BAT ne bénéficie pas de la réputation de cette dernière. En effet une bonne réputation constitue souvent les atouts les plus précieux d'une entreprise. BAT veut être une marque qui bénéficie d'une solide image vis-à-vis du public car les affaires sont plus faciles lorsqu'on dispose d'une marque reconnue. Ainsi il se crée un lien sentimental entre le client et le nom de l'entreprise. L'image peut être un facteur de succès.

D'où l'engagement de BAT de :

- ✓ développer un climat favorable à l'établissement de relations harmonieuses avec les consommateurs
- ✓ s'inscrire dans une responsabilité sociale d'entreprise
- ✓ signer le marketing standard
- ✓ assurer un environnement positif réglementaire.

Figure n°7 : carte graphique de TMC



Source : nous même

### 3.3.5 Identification des initiatives.

Par initiatives, il faut comprendre les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu dans le tableau de bord.

Ces initiatives se rapportent à la réalisation d'un objectif déterminé. Les différentes initiatives à mener pour atteindre l'objectif feront l'objet d'une liste qui deviendra le programme de travail à réaliser. Chaque action se verra attribuer un responsable, un échéancier et un ensemble de moyens (humains, matériels, financiers).

A titre d'illustration, voici une déclinaison, des actions prioritaires par perspective de l'entreprise Tobacco Marketing Consultants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°6 : définition des objectifs et actions

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUES	ACTIONS
FINANCIER	Développement du chiffre d'affaires	Diversifier l'offre (en juillet 2006, TMC a mis sur le marché un nouveau produit « Pall Mall).
	Réduction des coûts.	Réduction des NBSE (coût indirect) (contrat à terme avec 75% des expatriés en 2007).
CLIENT	Fidélisation de la clientèle existante	Qualité et assortissement dans des catégories clés à des prix imbattables (Dunhill est ciblé comme une marque de luxe, réduction du prix de la « craven A » au mois de septembre 2005.
	Acquisition de nouveaux clients.	Prospection. Publicité.
PROCESSUS INTERNE	Rendre plus opérationnelle la structure de TMC	Automatisation des processus
	amélioration de l'image du groupe.	Respect du marketing standards. Une entreprise qui paye ses taxes. Responsabilité sociale d'entreprise (financement de 3 forages dans différentes régions du Sénégal)
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Optimisation de l'utilisation du nouvel outil de gestion intégré ;	Couverture technologique (amener tout le personnel à utiliser l'outil de gestion et toutes les activités à se réaliser avec SAP)
	Amélioration de l'échange d'informations entre les différents départements	Mise en commun des meilleurs pratiques
	Amélioration de la motivation des salariés.	Programme de suggestion (au mois de décembre administration de questionnaires à l'ensemble du personnel appelé « your voice ») Responsabilisation du personnel.

Source : nous-même



### **3.3.4 Le nouveau tableau de bord prospectif du manager général de TMC.**

#### **3.3.4.1 Choix des indicateurs**

Tout au long de notre réflexion sur la construction des indicateurs, nous avons d'abord veillé à respecter les critères recommandés dans notre partie de recherche.

En outre, nous avons privilégié l'utilisation des instruments de collecte existants afin de permettre une installation en douceur du dispositif.

Nous avons retenu 11 indicateurs :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n° 7 : le tableau de bord prospectif de TMC

Axes	OBJECTIFS STRATEGIQUES	INDICATEURS	FORMULE	PERIODICITE	CIBLES
<b>FINANCIER</b>	Développement du CA	CA par marque	Taux	Mensuelle	15%
		Forecast	Taux		Moins 5% des prévisions
	Réductions des coûts.	Dépense (BSE et NBSE)	Taux	Mensuelle	+/- 5 % du budget
<b>CLIENTS</b>	Fidélisation de la clientèle existante	Enquête de satisfaction	Part de marché	Mensuelle	100%
	Acquisition de nouveaux clients.	Nombre de nouveaux clients	Taux	Mensuelle	5 à 10%
<b>PROCESSUS INTERNES</b>	Rendre plus opérationnelle la structure de TMC	Nombre de ruptures de stock	Comptage	Mensuelle	Pas de rupture
	Amélioration l'image du groupe.	Influence proactive	Ratio	Trimestrielle	100%
<b>APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	Optimisation de l'utilisation du nouvel outil de gestion intégré ;	Activités réalisées avec SAP	Taux	Mensuelle	100%
	Amélioration de l'échange d'informations entre les différents départements	Temps de réponses aux demandes	Taux	Mensuelle	100%
		Disponibilité des informations stratégiques	Ratio	Mensuelle	100%
	Amélioration de la motivation des salariés.	Indice de satisfaction du personnel	Ratio	Trimestrielle	90%

Source : nous même

### **3.3.5 Les recommandations.**

La première recommandation à l'égard de TMC est la séparation du contrôle de gestion du département des finances.

Le tableau de bord doit être évolutif et accompagner les objectifs à court terme et à long terme. Il doit être synthétique et généralement global. Cela s'oppose à des contrôles de détail. Le tableau de bord prospectif ne permettra pas de détecter une petite erreur mais va permettre de voir globalement que « l'on n'est pas dans les coûts » par rapport à un objectif ou à un budget.

Les reporting doivent être produits de façon régulière pour mesurer la performance réelle et l'écart par rapport aux objectifs.

Afin de prévoir, et en fonction des événements, TMC doit mettre en place des cellules qui font de l'intelligence économique, pour permettre de connaître la tendance. Cette intelligence économique sera une façon de mesurer et de réduire les risques liés à l'incertitude.

Par exemple, si le gouvernement prévoit d'augmenter les taxes d'assises sur les cigarettes (au Nigeria, en 2006 les taxes d'assises ont été augmentées à 50%), il faut que l'entreprise soit informée afin de prévoir cette nouvelle levée de fonds. Autrement l'entreprise peut subir de lourdes conséquences.

Le système de tableaux de bord repose sur une décentralisation des centres de responsabilités. Les enjeux de l'entreprise doivent donc être partagés par tous les acteurs et une communication permanente doit s'instaurer afin de coordonner les actions pour atteindre les objectifs visés.

Afin d'éviter le problème de redondance, tous les acteurs concernés par un indicateur doivent être associés à son élaboration et chacun des indicateurs doit être clairement défini et communiqué afin que tout le monde ait la même compréhension de la grandeur qu'il mesure. On notera d'ailleurs que le fait d'impliquer les acteurs à la définition ou à l'ajustement d'un indicateur engendre le « rafraîchissement » du tableau de bord. En effet, ce dernier doit

évoluer c'est à dire que les objectifs financiers doivent être revus périodiquement afin de confirmer ou d'adapter la stratégie financière.

### **3.3.6. Perspective de mise en œuvre du balanced scorecard au sein de TMC.**

Mener un projet de mise en place d'un système de pilotage de la performance est rarement facile. D'une part il sous entend un bouleversement des méthodes de l'entreprise, d'autre part l'outil s'adresse, entre autres, à des utilisateurs haut placés dans l'entreprise qu'il ne sera pas évident de mobiliser.

#### **3.3.6.1 Les ressources humaines**

Le capital humain ou l'indicateur de l'immatériel est le facteur de l'entreprise : cette combinaison de l'intelligence, des savoir-faire et des compétences qui donne à l'entreprise sa marque caractéristique. Ce sont les hommes qui sont capables d'apprendre, d'évoluer, d'innover, et de favoriser la dynamique créatrice qui, si elle est correctement orientée, peut assurer la pérennité de l'entreprise (Nick BONTIS et al ; 37 :1999). Ainsi donc la capacité de l'entreprise à créer des richesses sera liée au savoir et au potentiel de ses salariés. Dans la même optique que (Nick BONTIS et al ; 37 :1999) à identifier quatre (4) grands systèmes de mesure en usage dans les entreprises :

- ✓ la comptabilité des ressources humaines (CRH) ;
- ✓ la valeur ajoutée économique (EVA) ;
- ✓ le tableau de bord de gestion (balanced scorecard) ;
- ✓ le capital intellectuel.

Le but de la CRH est de « quantifier la valeur économique que le personnel représente pour l'organisation » (Nick BONTIS et al ; 37 :1999),

C'est ainsi que chaque collaborateur de l'entreprise doit comprendre son rôle et la façon dont il contribue au succès de la stratégie telle qu'elle a été définie au niveau corporate. Une simple description des postes ne saurait ainsi suffire, elle doit être élargie aux objectifs et moyens dont les salariés disposent pour les atteindre. Une présentation concrète, compréhensible et datée de la stratégie globale permet de créer une motivation à tous les niveaux de l'entreprise et constitue en cela un levier essentiel.

La mise en place d'un tableau de bord ne doit pas être une œuvre solitaire : le dialogue de gestion devrait s'établir au sein des groupes de travail. L'outil de pilotage cherche à orienter le comportement des acteurs dans le sens de l'accomplissement des objectifs. Par conséquent la participation des équipes opérationnelles pour déterminer ces indicateurs de performance est obligatoire ainsi que celle des spécialistes du contrôle de gestion.

### **3.3.6.2 Le système d'information.**

L'autre caractéristique d'un bon système de pilotage est la capacité de réactivité qu'il confère au manager. Ainsi ces deux caractéristiques sous-entendent un système d'information qui puisse non seulement fournir un accès à différentes sources de données, aussi bien financières qu'opérationnelles, mais aussi qui permette un accès rapide à ces données. Plus qu'un support de l'outil de pilotage, l'enjeu d'un système d'information est avant tout de permettre une vision commune de l'entreprise : ses objectifs et ses réalisations. En effet les acteurs de l'analytique et de la Business Intelligence proposent des outils de Balanced Scorecard, permettant de faciliter la définition des indicateurs, la collecte de données, et l'exploitation de celles-ci dans le cadre de la méthode. A ce titre, le système comptable utilisé depuis Juillet 2006 au sein de TMC est SAP, qui est un ERP (Enterprise Resource Planning).

Progiciel de gestion intégrée, SAP permet d'intégrer dans des bases de données communicantes, des informations relatives tant à la gestion des ressources humaines, aux achats, qu'à la comptabilité générale ou au suivi des coûts (controlling). Il permet d'unifier les informations de l'organisation en réduisant les différentes sources de saisies. Une information saisie ira impacter d'autres modules et alimentera d'autres bases de données (gestion des achats, suivi des fournisseurs, comptabilité, contrôle de gestion, logistique).

Les applications et modules disponibles dans SAP :

- ✓ Le module Logistics MM regroupe entre autres les modules achats, la gestion de la maintenance des équipements et la gestion des projets.
- ✓ Le module Human Resources HR traite principalement la gestion du personnel, la paie, la formation et des dépenses employés.
- ✓ Le module Accounting, FI traite les flux d'informations relatives à la comptabilité générale, la trésorerie, la gestion des investissements. Il intègre

aussi un sous module Controlling CO sous lequel on peut retrouver plusieurs axes analytiques servant au contrôle de gestion.

- ✓ Le cost element correspond au compte comptable normes internationales (IAS/IFRS), les coûts sont classés selon leur nature (salaires, voyages...).
- ✓ Le cost center qui est le centre de coût, correspond à l'unité organisationnelle de base qui collecte les coûts, le département budget.

Le progiciel de gestion intégrée vient dynamiser TMC en lui permettant de connaître en temps réel la capacité de production, de faire travailler main dans la main les forces commerciales et les équipes marketing, et de viser la satisfaction client comme objectif stratégique. Le tout, via des outils performants, évolutifs et rapides à mettre en oeuvre grâce à la technologie Web.

Relier entre eux tous les acteurs de l'entreprise, les clients et les fournisseurs, savoir gérer tous les domaines d'activités (Marketing, logistique, développement, stratégie, ressources humaines, département finances et reporting). Tels sont les enjeux de l'entreprise d'aujourd'hui...

### **3.3.7 La mise en forme des indicateurs.**

L'établissement d'un cahier des charges précisant les sources d'informations élémentaires (auteur, qualité des données, périodicité) et la façon de construire les indicateurs à partir de ces informations (mise en place d'une procédure afin d'éviter les erreurs et le temps perdu) permet de clarifier la mise en oeuvre des indicateurs :

- ✓ Codification des mises à jour : périodicité, délais, responsabilités;
- ✓ Choix des présentations matérielles des indicateurs et de l'ensemble (utilisation des écarts, ratios, graphiques et clignotants).

Une présentation claire et attractive des statistiques, mettant en évidence les points stratégiques de l'activité du Département, doit être mise en place. Il est nécessaire de fournir une analyse des indicateurs reposant sur des tableaux et des graphiques choisis pour leur pertinence. Pour être crédibles et réfutables, les graphiques et tableaux doivent être accompagnés d'un titre, d'une légende et de l'origine des données, éventuellement en renvoyant à une fiche technique plus complète.

## **Conclusion partielle**

Tout au long de ce chapitre, nous avons illustré la démarche théorique de la construction d'un tableau de bord prospectif. Cette partie nous a permis de compléter les approches de construction des tableaux de bord existant à TMC.

En effet, l'existence d'un cadre stratégique nous a aidé tout d'abord à formaliser la stratégie de l'organisation et surtout nous a obligé à définir des indicateurs selon les quatre (4) perspectives. Le balanced Scorecard propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre (4) perspectives, ceci afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet.

## **CONCLUSION GENERALE**

Le monde des entreprises est devenu depuis une vingtaine d'années un univers particulièrement complexe. L'équipe dirigeante de TMC est confrontée à une rude concurrence.

Afin d'aider le décideur à piloter les performances de son entreprise, les contrôleurs de gestion sont amenés à utiliser des outils dont les tableaux de bord. Ceux-ci se composent d'un ensemble d'indicateurs évoluant de façon continue et parallèlement à l'évolution de la stratégie. Les indicateurs permettent de contrôler la bonne marche de l'entreprise.

Les tableaux de bord actuellement utilisés au sein de TMC sont des outils purement financiers faisant le constat de ce qui vient de se passer. Mais, dans un environnement instable, l'analyse de l'existant et surtout l'anticipation s'avèrent indispensables. Le tableau de bord prospectif ou équilibré, outil basé sur les principes du tableau de bord financier, a donc été créé dans ce nouveau contexte économique. Il s'agit d'un document d'information, de synthèse orienté vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions et de réagir dans de brefs délais. Il s'agit également d'un instrument de communication privilégié au sein de l'entreprise.

Le BSC traduit les intentions stratégiques en objectifs concrets. Il peut donc être utilisé comme un système de management stratégique et aide les managers dans quatre (4) domaines précis :

- ✓ la communication interne, par l'alignement stratégique des objectifs de l'entreprise ;
- ✓ la planification, par la gestion des cibles, la coordination des initiatives et la prévision budgétaire ;
- ✓ le feedback et la formation, par la mise à jour de la planification, des stratégies et des tableaux de bord ;
- ✓ l'explication de la vision générale par la clarification des missions et des stratégies à long terme à l'usage de tous dans l'entreprise.



## BIBLIOGRAPHIE

### I. OUVRAGES

1. **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** (2003), Le tableau de bord prospectif, éditions Organisation, Paris.
2. **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie, éditions d'organisation, Paris.
3. **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** (2004), Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
4. **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** (1996), The balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston.
5. **BOIX, Daniel ; FEMIER, Bernard** (2004), le tableau de bord facile, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris.
6. **MENDOZA Carla ; DELMOND, Marie-Hélène ; GIRAUD, Françoise** (2002), Tableau de bord et balanced scorecard, Groupe Revue Fiduciaire, Paris.
7. **VOYER, Pierre** (1999), Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'Université du Québec, Québec.
8. **BOIX, Daniel** (1998), Le tableau de bord, Editions d'organisation, paris.
9. **OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus**, Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard (2000), John Wiley and Sons, Inc., Chichester (England).
10. **MINTZBERG H.** (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunoyer, Paris.
11. **NIVEN P. R.** (2002), Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Hardcover.
12. **LORINO Philippe** (1997), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'Organisation, Paris.
13. **Alain FERNANDEZ** (2003), Les nouveaux tableaux de bord de bord des managers, 3<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris.
14. **Alain FERNANDEZ** (2005), L'essentiel du tableau de bord, édition d'organisation, Paris.

15. **Yves De RONGE ; Karine CERRADA** (2005), Contrôle de gestion, édition Pearson Education, France.
16. **LORINO Philippe** (1991), Le contrôle de gestion stratégique, Dunod, Paris.
17. **PORTER M.** (1992), L'avantage concurrentiel, interéditions, France.
16. **MINTZBERG H.** (1994), Structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation, Paris.
19. **DETRIE Jean-Pierre** (1997), STRATEGOR : politique générale de l'entreprise. 4ème éd, édition dunod, paris.
20. **CHARRON, Jean-Luc ; SEPARI, Sabine** (2001), Organisation et gestion de l'entreprise : manuel et applications : DECF épreuve n° 3, édition dunod, Paris.
21. Ahn H. (2001), "Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report", Long Range Planning.
22. Bouquin H. (2001), Le contrôle de gestion, 5ème édition, Presses Universitaires de France, Paris.
  
23. **LEROY, Michel ; LOCHARD, Jean** (1998): Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'organisation, Paris.
24. **Marie-Hélène DELMOND** (1999), Tableaux de bord pour managers, Groupe Revue Fiduciaire.
25. **LEVY-LEBOYER, Claude** (2001), La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, 2ème édition, édition d'organisation, Paris.
26. **HOLLARD M.** (1990), « Outils de gestion et environnement macro-économique », in Ecosip, Gestion industrielle et mesure économique: approches et applications nouvelles, Economica, Paris.

## II. ARTICLES:

1. **PIBER M.** (2001), Controlling the Uncontrollable: The Balanced Scorecard as a Management Tool Unveiling Hidden Drivers of Corporate Performance, Workshop on Performance Measurement and Management Control, EIASM/Edhec, Nice, October.
2. **LORINO Philippe** (2001), Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance. Exemple d'une entreprise énergétique", Actes du Congrès de l'AFC, Metz.
3. **MENDOZA, Carla ; ZRIHEN, Robert** (1999), Expansion Management Review, n°95

4. **CHIAPELLO E.** et **DELMOND M-H** (1994), « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction au changement », Revue Française de Gestion, n° 97,
5. **MORANA J.** (2003), De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM): vers une intégration des processus, disponible sur [www.e-theque.com](http://www.e-theque.com).
6. Comment créer le Balanced Scorecard (Google ; 09 /11/2006)

### **III. MEMOIRE ET SUPPORT DE COURS**

1. **OUEDRAOGO, Wenceslas Sidkiéta** (2006), La conception d'un tableau de bord prospectif à la Direction financière de la Société Africaine de Raffinage.
2. pour le suivi, l'évaluation et le pilotage de la performance : le cas du Programme National Riz de Côte d'Ivoire
3. **SAMASSI, Almamy** (2005), Evaluation du contrôle interne informatique : cas de la SENELEC
4. **YAZI Moussa** (2005), Codex du cours d'audit de la stratégie
5. **ZIRIGNON, Gokou Charles** (2004), La conception d'un tableau de bord prospectif