

M0261AUDIT07 (2)



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

∴

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE
(ISC)

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT
INTERNATIONAL ET CONTROLE DE GESTION
16^{ème} PROMOTION (2004 - 2005)



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**EVALUATION DU SYSTEME DE TABLEAUX
DE BORD DE LA SODEFITEX**

PRESENTE PAR Mademoiselle AFFPO AMAH N'DOUBOUASSIE

SOUS LA DIRECTION DE :

M. YAZI MOUSSA
Professeur au CESAG

M. KEBE OUSMANE
Contrôleur de Gestion
De la SODEFITEX

M0261AUDIT07

2

2006



SIGLES ET ABREVIATIONS

ACA : Association Cotonnière Africaine

AO : Appel d'offre

BSC : Balanced scorecard

CA : Chiffre d'affaires

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CCG : Cellule Contrôle de Gestion

CG : Contrôle de gestion

CMQ : Cellule Management de la Qualité

COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur

CSEP : Cellule Suivi Evaluation et Prospective

DF : Directeur financier

DG : Directeur général

DRH : Directeur des Ressources humaines

EIS : Exécutive information system

GIMSI : Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise

HT : Hors Taxe

ISC : Institut Supérieur de Comptabilité

KF : Kilofrancs

MLT : Moyen et long terme

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

OVAR : Objectifs, Variables d'Actions et Analyse des Responsabilités

PDG : Président Directeur Général

Qté : Quantité

SGARH : Service de gestion administrative des Ressources Humaines

SGBDR : système de gestion des bases de données relationnelles,

SIAD : système informatique d'aide à la décision

SIG : Système d'information de gestion

SODEFITEX : Société de développement des fibres textiles

TB : Tableau de bord

TBCI : Tableau de bord du capital intellectuel

TBDC : Tableau de bord de la direction commerciale

TBDRH : Tableau de bord des ressources Humaines

TBG : Tableau de bord de gestion

TBP : Tableau de bord prospectif

T/Ha : Tonne par hectare

USD : Monnaie des états unis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES ANNEXES

Listes des tableaux

Tableau 1: Etapes de la méthode GIMSI.....	31
Tableau 2 : Place de l'unité concernée selon TBP, GIMSI, JANUS	35
Tableau 3 : Place occupée par les acteurs selon TBP, GIMSI, JANUS.....	36
Tableau 4 : La dimension comportementale selon TBP, GIMSI, JANUS.....	38
Tableau 5 : L'horizon temporel selon TBP, GIMSI, JANUS	39
Tableau 6 : But de la méthode selon TBP, GIMSI, JANUS	40
Tableau 7 : Fréquence d'adaptation du système selon TBP, GIMSI, JANUS.....	41
Tableau 8 : Place des objectifs et mesures selon TBP, GIMSI, JANUS.....	42
Tableau 9 : Niveau de couverture des facteurs de performance selon TBP, GIMSI, JANUS.....	43
Tableau 11 : Tableau de bord de la DG.....	70
Tableau 12 : Tableau de bord de la DPC.....	77
Tableau 13 : Direction Industrielle (Service logistique et production)	78
Tableau 14: TBDC 1	79
Tableau 15 : TBDC 2	80
Tableau 16 : Tableau de bord du SAT	81
Tableau 17 : TBDRH 1	82
Tableau 18 : TBDRH 2	83
Tableau 19: TBDRH 3	84
Tableau 20 : Tableau de bord effectif et masse salariale	85
Tableau 21 : Tableau de bord du processus de finance.....	88
Tableau 22 : Tableau de bord du processus achat de coton graine	89
Tableau 23 : Tableau de bord du processus des ressources humaines	90
Tableau 24 : tableau de bord des chefs d'usine.....	91
Tableau 25 : Indicateurs proposés pour le TB de la DRH.....	109
Tableau 26 : Indicateurs proposés pour le Tableau de bord de la DPC	110

Listes des Figures

Figure 1: Modèle d'analyse de l'évaluation du système de tableaux de bord de la SODEFITEX	50
--	----

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Détail des différentes méthodologies de conception	115
ANNEXE 2 : Guide d'entretien avec le chargé de mission	122
ANNEXE 3 : Organigramme de la SODEFITEX.....	123
ANNEXE 4 : Tableau de bord de pilotage de la Direction financière	124
ANNEXE 5 : Tableau de bord de la mise en place des facteurs de production.....	134
ANNEXE 6 : Tableau de bord de réception des facteurs de production.....	135

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET DES ANNEXES.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :LE CADRE THEORIQUE.....	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD.....	9
1.1. Notions du tableau de bord.....	9
1.1.1. Définitions, typologies	9
1.1.1.1. Définitions.....	10
1.1.1.2. Types de tableaux de bord.....	11
1.1.1.2.1 Le tableau de bord des collaborateurs ou encore des responsables proches des équipes sur le terrain.....	12
1.1.1.2.2. Le tableau de bord des responsables intermédiaires (départements, directions).....	12
1.1.1.2.3. Le tableau de bord de la Direction générale.....	12
1.1.1.3. Architecture du système de tableaux de bord.....	13
1.1.2. Place du système de tableaux de bord dans le management de l'entreprise	14
1.2 .Contenu et utilisation du tableau de bord.....	16
1.2.1. Contenu d'un tableau de bord	16
1.2.1.1. Types d'indicateurs, Caractéristiques d'un bon indicateur et critères de choix.....	17
1.2.1.1.1. Types d'indicateurs	17
1.2.1.1.2. Caractéristiques d'un bon indicateur.....	19
1.2.1.1.3. Choix des indicateurs	20
1.2.1.2. Présentations des indicateurs et/ou des tableaux de bord.....	22
1.2.2. Utilisation.....	24
1.2.2.1. Utilisateurs et/ou concepteurs	24
1.2.2.1.1. Utilisateurs.....	25
1.2.2.1.2. Concepteurs	25
1.2.2.2. Fréquence d'utilisation.....	26
1.3. Démarche d'élaboration des TB et des systèmes de TB	27
1.3.1. Démarche d'élaboration des tableaux de bord	27
1.3.1.1. Démarche OVAR	27
1.3.1.2. Démarche BSC	28
1.3.1.3. Méthode SKANDIA.....	29
1.3.2 Démarches d'élaboration des systèmes de TB	30
1.3.2.1. Méthode de GIMSI.....	30
1.3.2.2. Méthode Janus.....	32
1.3.2.3 Méthode du TBP	33

CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE EVALUATION	34
2.1. Sujets de l'évaluation	34
2.1.1. Les acteurs de la méthode	35
2.1.1.1. Unité concernée.....	35
2.1.1.2. Les acteurs.....	36
2.1.2. La dimension comportementale	37
2.1.3. L'horizon temporel.....	38
2.1.4. Le but de la méthode	40
2.1.5. La fréquence d'adaptation du système	41
2.1.6. Les relations entre les objectifs et les mesures.....	42
2.1.7. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance	43
2.2. L'évaluation.....	45
2.2.1. Définition de l'évaluation.....	45
2.2.2. Présentation de la démarche d'évaluation de certains auteurs	46
2.3. Modèle d'analyse	48
2.3.1. Construction du modèle d'analyse	49
2.3.2. Méthodologie de recherche	50
2.3.2.1. Techniques de collecte de données	51
2.3.2.1.1. L'analyse documentaire	51
2.3.2.1.2. Les entretiens.....	51
2.3.3. Evaluation des données collectées par rapport au référentiel.....	53
CONCLUSION PREMIERE PARTIE	56
DEUXIEME PARTIE :EVALUATION DU SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD DE LA SODEFITEX	57
INTRODUCTION	58
CHAPITRE 3 : PRESENTATION GENERALE DE LA SODEFITEX	59
3.1. Présentation de la SODEFITEX.....	59
3.1.1. Historique de la société	59
3.1.2. Missions.....	60
3.1.2.1. Missions de la SODEFITEX	62
3.1.2.2. Missions et objectifs assignés aux différentes directions opérationnelles	62
3.1.3. Activités.....	64
3.1.4. Infrastructures.....	65
3.1.5. Vision de la SODEFITEX.....	65
3.2. Structure organisationnelle de la SODEFITEX	66
3.2.1. Présentation de la structure organisationnelle.....	66
3.2.2. Organigramme de la SODEFITEX	67

CHAPITRE 4: DESCRIPTION DE L'EXISTANT	68
4.1. Présentation générale du système de TB de la SODEFITEX	68
4.2. Présentation des tableaux de bord de la SODEFITEX.....	69
4.2.1. Le tableau de bord de la Direction Générale et/ou du chargé de mission.....	69
4.2.2. Les tableaux de bord des différentes directions opérationnelles.....	74
4.2.2.1. Les différents tableaux de bord de pilotage.....	76
4.2.2.2. Les différents tableaux de bord de performance	86
4.2.3. Les tableaux de bord des unités proches du terrain.....	90
4.2.3.1. Les tableaux de bord des chefs de région.....	90
4.2.3.2. Les tableaux de bord des chefs d'usine	91
CHAPITRE 5 : EVALUATION ET ANALYSE DE L'EXISTANT	93
5.1. Evaluation de l'existant.....	93
5.1.1. Evaluation du TB de la Direction des ressources humaines	93
5.1.1.1. Les acteurs de la méthode	94
5.1.1.2. Le but de la méthode	94
5.1.1.3. La fréquence d'adaptation du système de TB	94
5.1.2. Evaluation du TB de la Direction financière.....	95
5.1.2.1. Les acteurs de la méthode	96
5.1.2.2. Le but de la méthode	96
5.1.2.3. La fréquence d'adaptation du système de TB	96
5.1.3. Evaluation du TB de la Direction de la production cotonnière.....	97
5.1.3.1. Les acteurs de la méthode	97
5.1.3.2. Le but de la méthode	98
5.1.3.3. La fréquence d'adaptation du système de TB	98
5.2. Analyse des résultats	100
5.2.1. Analyse des résultats du TB de la (DRH)	101
5.2.2. Analyse des résultats de la Direction Financière.....	103
5.2.3. Analyse des résultats de la Direction de la production cotonnière (DPC).....	105
5.3. Recommandations	107
5.3.1. Recommandations à l'endroit de la Direction générale	107
5.3.2. Recommandations à l'endroit de la cellule de contrôle de Gestion	107
5.3.3. Recommandation à l'endroit des différents responsables des directions opérationnelles évaluées.....	108
5.3.3.1. Recommandations à la Direction des Ressources Humaines.....	108
5.3.3.2. Recommandations à la Direction Financière.....	109
5.3.3.3. Recommandations à la DPC.....	110
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	111
CONCLUSION GENERALE	112
ANNEXES	114
BIBLIOGRAPHIE	136

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte concurrentiel exacerbé, les notions de performance et de création de valeur ajoutée sont au cœur des débats des managers. La mondialisation oblige les entreprises qui interviennent sur les marchés de plus en plus complexes et concurrentiels à des adaptations fréquentes et rapides sur divers plans (commercial, productif mais aussi financier).

Pour répondre à ces évolutions, les directions générales ont fréquemment besoin de données pertinentes pour les ajustements à entreprendre. Les outils du pilotage deviennent donc indispensables. Le contrôle de gestion dispose, entre autres outils, du tableau de bord pour assurer le suivi permanent des activités. Cependant, l'utilisation d'un tel outil pose souvent des problèmes aux entreprises. Nous pouvons noter que :

- les tableaux de bord sont souvent conçus de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures (benchmarking) ;
- les tableaux de bord ne mettent pas assez en évidence les interactions entre les indicateurs ; ceux-ci ne sont pas remis en cause et leur utilisation sur une longue période conduit à une gestion routinière ;
- il y a des sociétés où il n'existe pas de tableau de bord adapté à chaque service, mais plutôt un seul au niveau hiérarchique, qui ne correspond pas toujours aux spécificités de l'activité ;
- les tableaux de bord restent souvent figés pendant des années, sans que l'on se soucie de l'adapter à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens ; l'objectif de celui-ci reste souvent celui du contrôle sans aide au changement.

En outre, la périodicité du tableau de bord est souvent la même pour tous les services alors quelle peut s'avérer inadaptée pour certains métiers ;

Des indicateurs utilisés sont parfois déconnectés de la stratégie globale et ne permettent pas d'orienter l'action au bon moment.

Dans le but de promouvoir la qualité totale, de stimuler la mise en œuvre d'actions

pour améliorer la qualité, la SODEFITEX a publié en mars 2003, son engagement à s'investir dans le management de la qualité. Par ailleurs, consciente du fait que la mise en place d'un système qualité s'accompagne de changements qui doit avoir un impact important sur la productivité, la qualité et la rentabilité, la SODEFITEX s'est engagée dans une politique de changements basée sur la recherche de la meilleure qualité de coton. Elle en a donc fait son avantage comparatif.

Bien qu'elle ait entamé difficilement une campagne agricole (pluviométrie insuffisante en période de semis), dans un contexte de marché de la fibre très déprimé (baisse des cours mondiaux) l'espoir est cependant permis d'obtenir de bons résultats.

Pour le suivi de ses activités, la SODEFITEX dispose de tableaux de bord au niveau de ses différentes directions qui sont généralement des tableaux de bord financiers, et un système de reporting.

Aujourd'hui dans sa logique de certification en matière de qualité, elle doit être performante pour atteindre ses objectifs. La SODEFITEX doit piloter l'alignement de sa stratégie sur celle du groupe afin d'avoir les moyens d'évaluer et donc de justifier sa contribution au groupe. Cependant les tableaux de bord utilisés actuellement à la SODEFITEX ne s'intègrent pas parfaitement dans ces deux logiques qualité et stratégie. En effet ils sont avant tout financiers ; outre cela, ils ne sont pas régulièrement mis à jour et la fréquence de production des indicateurs limite leur utilité pour un pilotage efficace.

Les conséquences d'un système de tableaux de bord qui n'est pas régulièrement mis à jour et qui ne suit pas la stratégie de l'entreprise sont multiples. On peut citer entre autres :

- l'émission d'information tardive et peu ciblée pouvant porter un préjudice au pilotage de l'entreprise ;
- la mauvaise coordination des activités des centres de responsabilités ;
- l'émission d'une information peu parlante : un tableau de bord contenant tellement d'indicateurs, qui sont en plus mal présentés ;
- un système axé sur le pilotage central au détriment du pilotage opérationnel ;

- etc....

Les causes qui expliquent cette situation pourraient être les suivantes :

- la méconnaissance des récentes évolutions des tableaux de bord ;
- les tableaux de bord conçus comme des outils d'aide à la décision pour les managers, sont parfois trop techniques et souvent en décalage par rapport à leurs besoins ;
- l'absence d'évaluation du système de tableaux de bord ;
- les tableaux de bord ne sont pas très souvent accessibles ; ils sont la propriété du directeur général ;
- etc....

Au regard des causes ci- dessus les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- La formation du personnel aux nouvelles approches de conceptions de tableaux de bord ;
- l'évaluation du système de tableaux de bord en place ;
- la mise en place des tableaux de bord au niveau de tous les centres de responsabilités, en vue de les vulgariser ;
- la définition d'objectifs précis pour chaque centre de responsabilités, qui seront en harmonie avec la stratégie de l'entreprise ; le critère fédérateur proposé dans la méthodologie d'élaboration étant la stratégie : il s'agit de déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise au niveau des actions opérationnelles menées par les différents acteurs de l'entreprise.

La SODEFITEX étant dans une démarche qualité et face à la pression de l'environnement, doit disposer d'un système d'informations lui permettant d'atteindre ses objectifs. La question du pilotage stratégique devient donc plus présente.

Parmi les solutions citées précédemment, nous retenons celle portant sur l'évaluation du système de tableaux de bord existant. Cette évaluation nous permettra d'avoir une idée précise du système existant et surtout de déterminer le chemin qui reste à parcourir pour pouvoir obtenir un parfait outil de pilotage et de diagnostic.

Au regard de ce qui précède la question que nous nous posons est la suivante : « Quelle est l'efficacité du système de tableaux de bord utilisé actuellement à la SODEFITEX ? »

Notre mission sera d'évaluer le système de tableaux de bord afin de savoir si celui-ci cadre avec les nouvelles exigences de gestion. Aussi, pour mieux appréhender le système de tableaux de bord de la SODEFITEX, notre étude nous conduira aux questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques du système de tableaux de bord de la SODEFITEX (l'architecture, le contenu, le processus d'élaboration, l'utilisation, etc....) ?
- Quelles sont les variables qui influencent la performance du système de tableaux de bord ?
- Quelles améliorations lui apporter pour le rendre plus efficace ?

Partant de ce qui précède nous pouvons retenir le thème suivant : « Evaluation du système de tableau de bord de la SODEFITEX ».

Le principal objectif de cette étude sera d'évaluer le système de tableaux de bord de la SODEFITEX afin d'apprécier son niveau de performance.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Elaborer un référentiel de bonnes pratiques en matière de système de tableaux de bord ;
- apprécier, par rapport à ce référentiel, les diverses composantes du système de tableaux de bord (le contenu, l'architecture) ;
- déterminer la place qu'occupe le tableau de bord dans le management de chaque direction opérationnelle ;
- analyser les besoins des utilisateurs de tableau de bord, en vue du choix des indicateurs pertinents et de leurs caractéristiques fondamentales (mesures, bases de comparaison, la périodicité, le format de présentation, etc.
- Faire des propositions d'amélioration

Nous avons décidé de travailler à la SODEFITEX, plus précisément à la cellule de contrôle de gestion. Ce service étant l'un des maillons essentiels de la société, il nous permettra d'avoir accès à toutes les directions de la SODEFITEX.

Cette capacité à travailler avec toutes les directions et les services de la société nous permettra d'avoir des informations utiles pour la réalisation de notre évaluation.

Ensuite nous pensons que pour être plus pragmatique, cette évaluation sera un projet pilote. Elle s'effectuera en excluant certaines directions opérationnelles de notre étude et en se limitant à notre modèle d'analyse ; cette étape sera détaillée dans la section 2 du chapitre 3 du cadre théorique.

La démarche adoptée pour mener à bien cette étude est basée sur les éléments ci-dessous :

- une revue de littérature afin de mieux comprendre le système de tableaux de bord et de l'évaluer;
- l'identification des meilleures pratiques en la matière et l'élaboration d'un modèle d'analyse ;
- la description des techniques de collecte de données (analyse documentaire, entretiens et questionnaires) ;
- L'analyse des données, suivie des recommandations.

L'évaluation du système de tableaux de bord pourrait aider la SODEFITEX à l'amélioration de son système afin de se différencier sur le marché devenu très compétitif.

Le CESAG pourrait profiter de la qualité de cette étude, pour renforcer la notoriété de l'institution comme leader dans le domaine de la formation en gestion et, à l'occasion, lui faire bénéficier de quelques contrats pour ses consultations.

Enfin ce sera une occasion pour le stagiaire de s'exercer à la prise de décision. De plus la maîtrise des indicateurs pertinents pourrait être un atout dans la poursuite de sa carrière.

Ce mémoire est structuré en deux (02) parties :

La première partie traite de la présentation du cadre théorique de l'évaluation du système de tableaux de bord en deux (02) chapitres :

- au chapitre 1, nous aurons le tableau de bord ;
- au chapitre 2, l'approche méthodologique.

Dans la deuxième partie,

- nous présenterons au chapitre 3, la SODEFITEX;
- au chapitre 4, la description de l'existant ;
- au chapitre 5, l'évaluation du système de TB de la SODEFITEX et l'analyse des résultats qui sera suivie des recommandations.

Enfin nous aurons la conclusion pour clore notre étude.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Dans le monde instable qui est le nôtre aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise apparaît souvent défaillant.

Le dirigeant conduit son système en fonction de son objectif ou de sa consigne. Il est soumis à un certain nombre de contraintes internes et externes.

Il prend ses décisions, les corrige et les ajuste en fonction des informations transmises par son système de mesure : le tableau de bord.

Conformément à sa fonction principale qui est d'assurer le suivi permanent des activités de l'organisation, le tableau de bord constitue un enjeu majeur dans le processus de management des organisations.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue de littérature. Elle sera la synthèse de la documentation pertinente existante et se fera en deux chapitres :

- le tableau de bord
- l'approche méthodologique de l'étude.

CHAPITRE 1 : LE TABLEAU DE BORD

Le TB est un outil du contrôle de gestion, permettant le pilotage des activités.

Dans cet environnement devenu complexe et exigeant, la préoccupation majeure des managers est de savoir comment suivre ses activités pour l'atteinte des objectifs fixés par la hiérarchie. Aussi avec ce contexte, le TB a connu une évolution tant au niveau de sa conception que de son utilisation.

L'évaluation d'un système de TB passe par la nécessité de connaître et comprendre les nouvelles conceptions et utilisations de TB.

Notre étude portant sur l'évaluation du système de tableaux de bord, il convient de présenter les notions générales du tableau de bord.

Le présent chapitre va donc présenter des notions sur le TB (la définition, la typologie, le contenu, l'utilisation du TB) et des méthodologies de conception de TB et de systèmes de TB.

1.1. Notions du tableau de bord

Pour présenter les notions générales sur le TB, nous allons le définir et présenter les différentes typologies de TB que l'on peut rencontrer. Par la suite nous présenterons le contenu et l'utilisation d'un TB.

1.1.1. Définitions et typologies du tableau de bord

Le TB apparaît comme un outil essentiel dans la gestion de l'entreprise. Il reste encore un concept assez mal défini. Il existe plusieurs définitions que nous allons essayer de résumer dans ce chapitre.

Nous allons définir le TB selon les auteurs et présenter des différentes typologies de TB que l'on peut rencontrer.

1.1.1.1. Définitions du tableau de bord

Le dictionnaire **Larousse (2005 :1031)** définit le tableau de bord comme un ensemble de renseignements, statistiques et de graphiques permettant dans une entreprise de vérifier la bonne marche des différents services. Aujourd'hui encore plusieurs auteurs ont essayé de le définir.

Pour **Fernandez (2000 :224)**, le tableau de bord est le nom générique des instruments de mesure. **Langlois & al (2004 :349)** abondent dans le même sens que lui mais en plus, le définissent comme un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Pour d'autres auteurs, il est un outil de gestion : c'est le cas de **Selmer (2003 :42)**, qui pense qu'il est d'abord un outil de gestion ; mais en plus de ce cette qualité, il est tourné vers l'action et permet, d'une part, d'animer un comité de direction et, d'autre part, de piloter les activités. Par ailleurs, elle le considère comme un véritable outil de l'anticipation, qui intègre les données du passé et celles du futur et qui met surtout en valeur les échecs comme les réussites.

Boéri (2003 :117) pense que, pour être performant, le TB doit être constitué au plus de sept (7) indicateurs.

Au regard de ces définitions, nous pouvons affirmer que le tableau de bord n'est pas seulement un instrument de mesure, encore moins de constat ; il est plutôt un outil de pilotage et d'aide à la gestion qui doit être performant afin de permettre à tout utilisateur d'avoir l'information dont il a besoin.

En d'autres termes, il s'agit d'un outil qui peut être spécifié selon son utilisateur ou selon l'usage que l'utilisateur en fait.

1.1.1.2. Types de tableaux de bord

Le type de tableaux de bord varie selon les auteurs.

Selmer (2003 :37) en dénombre trois (3) types qui sont la résultante des objectifs à suivre que l'on retrouve dans une organisation.

- le tableau de bord de la Direction Générale ;

Il permet le suivi des objectifs stratégiques de l'organisation. Les objectifs fixés à la direction de l'entreprise donneront lieu à l'établissement d'un plan d'actions. Les actions seront déléguées aux différents responsables.

- Le tableau de bord des responsables intermédiaires ;

Il permet le suivi des missions qui leur ont été déléguées. Par ailleurs les actions qui leur ont été déléguées les obligeront à établir leur plan d'actions. Certains éléments de ce plan d'actions seront attribués aux collaborateurs.

- le tableau de bord des responsables proches des équipes ;

Il permet le suivi des éléments du plan d'actions qui leur ont été délégués par les responsables.

Une étude effectuée par une équipe de **Ernst&Young (2006 :11)** en dénombre quatre (4) :

- le tableau de bord de la Direction Générale,
- le tableau de bord des départements,
- le tableau de bord des directions
- le tableau de bord des collaborateurs.

Combes & Al (1997 :184) font la même classification des tableaux de bord qu'Ernst & Young.

En définitive nous pouvons retenir trois (3) principaux types de tableaux de bord dont nous présenterons les caractéristiques ci-dessous :

1.1.1.2.1 Le tableau de bord des collaborateurs ou encore des responsables proches des équipes sur le terrain.

Il s'agit d'un tableau utilisé par les responsables des équipes d'exécution, pour assurer le contrôle des activités qui leur sont confiées. Il se distingue de ceux utilisés par les cadres de niveau supérieur, par le type d'indicateurs qu'il suit.

Selon **Rouach & Al (1998 :277)** ces indicateurs se rapportent aux points clés de gestion qui sont sous le contrôle effectif de l'entité et, qui correspondent aux priorités stratégiques de l'entreprise.

1.1.1.2.2. Le tableau de bord des responsables intermédiaires (départements, directions)

Ces tableaux de bord sont destinés aux managers de niveau intermédiaires, c'est-à-dire ceux situés entre la haute hiérarchie chargée de prendre les décisions stratégiques, et les équipes d'exécution des opérations.

Leurs tâches principales selon **Rouach & Al (2003 :238)**, consistent à suivre un nombre limité de points clés de gestion (objectifs stratégiques). Les tableaux de bord qu'ils utilisent pour le suivi des activités doivent faire la somme des activités des différentes équipes d'exécution qui sont sous leur responsabilité. Il s'agit généralement d'un document de synthèse qui prend en compte les résultats obtenus, ainsi que les modalités d'exécution des tâches, en conformité avec la stratégie globale de l'organisation. L'on parle souvent à ce niveau de reporting.

1.1.1.2.3. Le tableau de bord de la Direction générale

Il a pour objectif selon **Rouach & Al (1998 :290)**, de faire ressortir pour les responsables du niveau supérieur, les performances économiques des différents métiers de l'établissement conformément aux orientations stratégiques retenues. Les

indicateurs suivis portent sur des données quantitatives, financières, synthétiques et agrégées des unités de supervision des activités. Il s'agit des indicateurs de résultats et de mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation.

Ce tableau de bord suit en priorité les indicateurs globaux sur l'axe financier, l'axe organisation, l'axe client et l'axe processus, c'est-à-dire la mise en œuvre de toutes les composantes de la stratégie, comme le développe **Kaplan & Norton, (1998 :31)**.

Ce tableau de bord permet ainsi de combler les insuffisances du système de management des organisations, qui n'offre pas de procédure systématique de suivi de la mise en œuvre de la stratégie. Il facilite ainsi la coordination de la mise en œuvre de la stratégie.

En définitive comme le dit **Selmer (2003 :85)**, à chaque niveau le TB amène l'utilisateur à évaluer ses performances, à piloter ses activités et ses ressources critiques. Le suivi de ses performances lui permet de rendre compte à sa hiérarchie, sur les objectifs qui lui ont été délégués.

1.1.1.3. Architecture du système de tableaux de bord

LE Gall (2006 :1) définit le système de TB comme l'ensemble des TB de la société, parce qu'il se conçoit de proche en proche, à partir de la stratégie globale, chaque responsable traduisant ses objectifs en plans d'actions concrets ; autrement dit chaque manager construisant sa stratégie en harmonie avec la stratégie de l'entreprise.

Pour **Selmer (2003 :37)**, le système de tableaux de bord est une chaîne verticale de tableaux de bord et d'indicateurs sur trois (03) niveaux (la direction, les responsables intermédiaires et les responsables proches des équipes) pour les fonctions de production et d'appui ; les besoins des utilisateurs potentiels étant très différenciés, il est nécessaire à chaque niveau de responsabilité de concevoir son propre tableau de bord. Architecturer les tableaux de bord serait alors une démarche consistant à s'assurer de la cohérence des informations, et à définir les règles de remontée des informations.

Mendoza & Al (2002 :32) abondent dans le même sens et pensent qu'un bon système de tableaux de bord doit assurer conjointement deux (02) fonctions : il doit permettre à chaque responsable de piloter l'atteinte de ses propres objectifs, tout en assurant la remontée d'informations de synthèse vers les supérieurs. Un minimum d'indicateurs communs sera nécessaire, et une partie des indicateurs locaux devra remonter pour figurer dans l'appareil de pilotage du niveau supérieur. Ceci traduit le fait que les responsabilités s'emboîtent les unes les autres, donc qu'elles sont cohérentes les unes avec les autres ; en aucun cas elles ne se dédoublent. C'est le principe gigogne.

Après les présentations du tableau de bord, de ses différentes typologies et du système de tableaux de bord, nous allons déterminer la place du tableau de bord dans le management de l'entreprise.

1.1.2. Place du système de tableaux de bord dans le management de l'entreprise

Selon **Le Gall (2006 :1)**, les TB ont été utilisés en 1930 pour suppléer aux carences du système comptable pour le pilotage d'entreprise ; les indicateurs financiers ont toutefois trouvé leur limite quand est arrivé la notion de création de valeur pour l'actionnaire.

Pour **Fernandez (2003 : 9)**, la conception classique des systèmes de tableaux de bord part du fait que, le décideur est par définition celui qui est à même de comprendre et d'intégrer toutes les informations. Il est celui qui peut prendre tout type de décision, son raisonnement est modélisable mathématiquement.

Aujourd'hui avec la mondialisation, la place qu'occupe le système de tableaux de bord dans une entreprise dépend du management de l'entreprise.

Fiore & Vignes (2003 :13) distinguent deux (02) types de management : le management traditionnel par fonction et le management par processus.

Face à l'évolution vertigineuse des marchés, **Fiore et Vignes (2003 :13)** affirment que les logiques concurrentielles sont axées sur trois (03) types de réactivité :

- La réactivité « produits » (innovation permanente dans les offres clients), afin d'anticiper sur la concurrence ;
- la réactivité « prix » (adaptation des coûts de revient aux variations des prix), pour conserver ses positions sur des marchés concurrentiels ;
- la réactivité « volumes » (flexibilité des activités opérationnelles), pour ajuster son offre aux variations de la demande.

Le management traditionnel par fonctions ne permet pas de relever ce triple défi.

Selon **Fiore et Vignes (2003 :14)**, le management traditionnel par fonctions présente trois (03) défauts majeurs :

- Les organigrammes favorisent plus la compétition entre les fonctions que leur coopération du fait du cloisonnement strict, freinent la circulation des informations ainsi que l'obtention d'informations fiables ;
- les reporting, de plus en plus lourds, sont à faible potentiel de décision, car il faut sans cesse traduire les informations dans un langage commun ;
- les fonctions ont des logiques de fonctionnement différentes, du fait des TB non intégrés.

Cet état de cause va permettre vers la fin des années 80, l'évolution du management dans les entreprises et par voie de conséquence l'évolution de la place du système de TB dans une entreprise. La place qu'occupe le système de tableaux de bord, a connu beaucoup d'évolution.

Partant de ses fonctions de communication, d'évaluation et de contrôle de la délégation des pouvoirs et responsabilités, il est aujourd'hui un outil servant à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une société comme l'expriment **Kaplan & Norton (1998 :51)**. En d'autres termes, il se veut un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie d'une entreprise ; on passera donc d'un management traditionnel par fonction à un management par processus.

Selon **M.Porter (in Iribarne, 2003 :4)**, l'objectif du management par processus est de définir au niveau de l'entreprise des avantages compétitifs à conquérir puis, de

considérer chacune des composantes de l'organisation comme un maillon intégré dans la chaîne d'obtention de ces objectifs.

Dans le management par processus, le système de TB joue les mêmes fonctions que dans le management traditionnel par fonction mais il est plus communicatif. **Fiore & Vignes (2003 :13)** parlent dans ce cas d'un système de TB intégrés qui permet un meilleur partage des informations entre les activités opérationnelles et les activités de support.

Kaplan & Norton (1998 :274) pensent qu'il devient un outil de motivation et d'évaluation.

Selon **Fernandez (2002 : XXIII)**, les tableaux de bord doivent en effet mettre en cohérence la structure et la stratégie de l'entreprise, et adopter une approche anthropocentrique fondée sur les besoins, les comportements des décideurs et la technologie en perpétuelle évolution.

1.2. Contenu et utilisation du tableau de bord

Après avoir défini et présenté des types de tableaux de bord, il serait intéressant de savoir le contenu et surtout l'utilisation que l'on fait d'un TB.

Dans cette section, nous allons d'abord présenter le contenu des tableaux de bord et l'utilisation des tableaux de bord.

1.2.1. Contenu d'un tableau de bord

Selon **Guedj (1998 :294-302)**, l'organisation du contenu du tableau de bord est structurée par l'origine, la forme et la périodicité des informations qu'il contient. Ainsi l'organisation du contenu du tableau de bord est fondée sur des axes de travail que sont :

- le sur mesure informationnel ;
- la structure du tableau de bord ;
- un tableau de bord ouvert sur la concurrence et sur l'environnement ;

- un tableau de bord anticipatif et aux réactions rapides ;
- garder présent à l'esprit les secteurs de responsabilités et les besoins spécifiques ;
- la scission entre les indicateurs directs par rapport à l'action opérationnelle et les indicateurs de mise en contexte ;
- de suivre l'action et pas seulement les objectifs de l'action.

Le TB selon **Bouquin (in J.P. Helfer & Al, 1992 :923)** contient un ensemble d'indicateurs. Partant de cela, nous allons présenter ce qu'est un indicateur.

1.2.1.1. Types d'indicateurs, Caractéristiques d'un bon indicateur et critères de choix

La présentation d'un indicateur, va commencer par le type d'indicateurs que l'on peut rencontrer, et ensuite les caractéristiques d'un bon indicateur.

1.2.1.1.1. Types d'indicateurs

Selmer (2000 :167) pense que l'on peut classer les indicateurs selon les quatre (04) typologies suivantes :

a/ La nature du phénomène mis sous contrôle

- Les indicateurs de performance qui rendent compte de la réalisation des missions de l'unité ;
- les indicateurs de pilotage qui permettent le suivi des conditions de réalisation d'une action, d'une activité indiquant là où il faut agir pour que la performance soit atteinte ;
- les indicateurs d'éclairage qui portent sur des phénomènes externes à l'unité, qui ont ou auront une influence sur l'activité de l'unité.

b/ La durée de vie du phénomène mis sous contrôle

- Les indicateurs structurels qui s'inscrivent dans la permanence des missions, des activités, de l'environnement,
- les indicateurs conjoncturels qui sont liés à un projet, un plan d'amélioration, un phénomène ponctuel.

c/ Leur mode d'élaboration

- Les indicateurs verticaux (ou hiérarchiques) qui déploient les objectifs généraux de l'entreprise au travers de la structure,
- les indicateurs de processus qui prennent en compte la dimension transversale de la performance de l'entreprise.

d/ Leur nature

- Les indicateurs économiques qui se rapportent au coût, aux produits et aux résultats,
- les indicateurs physiques,
- les indicateurs humains
- les indicateurs de suivi de projet.

Pour FONTES (2005 :4), les entreprises retiennent en général, deux (02) types d'indicateurs que sont les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage.

A la suite de cette présentation des types d'indicateurs, nous pouvons retenir que les indicateurs sont choisis en fonction des besoins de l'utilisateur. Mais pour cela, il faudrait connaître les caractéristiques d'un bon indicateur.

1.2.1.1.2. Caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur ne sont pas des données figées. Elles dépendent du contexte de choix de celui-ci.

Selon **Selmer (2002 :27-28)**, le choix d'un bon indicateur est une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif ; un bon indicateur est celui qui rend fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle. En plus de cette caractéristique, **Giraud & Al (2002 :62)** pensent qu'il doit pouvoir refléter le sens et l'importance du phénomène observé.

Pour **Kaplan & Norton (1998 :43)**, chaque indicateur doit constituer un élément de la chaîne de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise. Cet avis est aussi partagé par **Ravignon. L & Al, (2001 :288)** qui affirment que « les indicateurs sont identifiés dans le but de fournir des informations permettant la prise de décisions efficaces ».

Ces caractéristiques précitées sont prises en compte par **BOUTRY (2005 :16)** qui pense qu'un indicateur pertinent doit être techniquement et conceptuellement apte à mesurer, avec une précision acceptable, le phénomène qu'il est censé mesurer et avoir des qualités qui sont de trois (03) types :

a/ La qualité d'usage

Nous pourrions dire, un ensemble de qualités de bon sens qu'il est malheureusement rare de réunir toutes ensemble, dès lors que le champ à instrumenter intègre des aspects humains.

Pour cela, l'indicateur doit être simple et représentatif.

b/ La qualité métrologique

L'indicateur est un instrument de mesure, il doit satisfaire aux qualités requises de tout instrument de mesure. Il s'agit de la justesse, de la fidélité et de la précision.

c/ La qualité systémique

L'indicateur doit s'insérer dans un ensemble visant à assurer une conduite du système qualité dans la bonne direction (celle de la politique définie). Il devra donc être pertinent, cohérent, et convergent.

En résumant ces différentes caractéristiques, nous pouvons dire qu'un indicateur est pertinent lorsqu'il permet de renseigner sur l'application de la stratégie de l'entreprise. Le rôle d'un indicateur est de permettre de suivre l'atteinte d'un résultat ou d'un plan d'action. Par conséquent la mise au point des indicateurs suppose des critères de choix tenant compte d'un certain nombre de contraintes.

1.2.1.1.3. Choix des indicateurs

Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, on doit impérativement se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser et de s'assurer de sa pertinence.

Selon **BOUTRY (2005 :7)**, les indicateurs vont servir à réagir pour réguler l'action dans le sens des orientations fournies par la politique et les objectifs qualité. Ainsi donc, il faut trouver la meilleure cohérence possible entre les objectifs et les indicateurs pour que cette réaction soit opportune.

Le choix des indicateurs va donc comprendre deux (02) phases successives :

- Une clarification du système d'objectifs ;

Clarifier le système d'objectifs, c'est se poser la question suivante : "Que veut-on finalement faire ?", puis y répondre de plus en plus précisément en se posant des questions de plus en plus fines.

- L'instrumentation à proprement parler de ce système d'objectifs à travers des données quantifiables ;

Il s'agit cette fois de faire un choix parmi les paramètres mesurables et de traiter mathématiquement le ou les paramètres choisis pour sélectionner un unique indicateur.

Les qualités d'un indicateur pertinent sont celles d'un instrument de mesure : fidélité, sensibilité, simplicité.

Les indicateurs doivent pouvoir être mesurés dans des délais très brefs. A défaut d'être mesurables, il doit être possible d'estimer leur progression, leur stabilité ou leur régression.

Il est souhaitable que les indicateurs puissent s'agréger avec ceux des autres centres pour être communiqués sous forme synthétique au niveau hiérarchique supérieur.

Si aucun indicateur ne reflète pas parfaitement l'évolution d'un FCS, on a recours à plusieurs indicateurs donnant une idée approchée de cette évolution.

La comparaison des indicateurs du tableau de bord de gestion à des valeurs standards doit inciter les responsables à réagir rapidement.

La liste des critères que nous venons de présenter ne peut être qu'indicative. Encore une fois, il n'existe pas de recette miracle pour trouver les meilleurs indicateurs. De plus, les indicateurs à intégrer dans le tableau de bord peuvent varier au cours du temps.

Afin de piloter l'avancement d'un plan d'actions donné, des indicateurs pourront être mis en place séparément pour ensuite disparaître du tableau de bord dès que le plan d'actions correspondant aura été correctement mené à terme.

En effet, le tableau de bord se veut un outil souple dans son utilisation, pour permettre la modification des indicateurs retenus en fonction des problèmes majeurs rencontrés par un service à un moment donné.

Par ailleurs, il faut s'assurer que les informations constitutives des indicateurs existent et imaginer comment les collecter.

Un fascicule est établi pour préciser la nature, l'origine, la périodicité et la date de disponibilité des informations ainsi que les tableaux de bord destinataires.

1.2.1.2. Présentations des indicateurs et/ou des tableaux de bord

Selon **Victor (2005 :3)**, un tableau de bord a pour objet de synthétiser les indicateurs pour les présenter de façon exploitable par les utilisateurs. Sa présentation devient donc un élément indispensable pour son utilisation. Nous allons donc essayer de présenter des présentations courantes et celles qui ont été conçues en faveur de la vulgarisation des NTIC.

Les présentations courantes sont celles qui ont connues du succès avant et pendant la vulgarisation des NTIC.

VICTOR (2005 :2), pense qu'il existe plusieurs formats pour les indicateurs. Il recense les présentations suivantes :

- Le dénombrement
- Le degré mesuré ou estimé sur une échelle de valeur
- Le taux
- Le ratio
- La note estimée en fonction d'une grille de notation.

Par ailleurs, les objectifs à atteindre peuvent amener à définir des seuils pour certains indicateurs :

- Minimum ou maximum à respecter
- Valeur à atteindre
- Plage de valeur

Ces limites peuvent être matérialisées sur la représentation de ces indicateurs.

Selon **Langlois & Al (2004 :354)**, la dimension d'un tableau de bord de gestion doit être limité à une page pour un tableau de bord journalier, une à trois pages pour un TBG hebdomadaire, deux à dix pages pour un TBG mensuel.

Les indicateurs sont présentés sous la forme :

- De valeurs brutes
- D'écarts clés entre réalisation et standard, limités aux facteurs clés et donc moins nombreux que ceux de la gestion budgétaire ;
- De ratios limités également aux facteurs clés et souvent exprimés en unités physiques ;
- De clignotants (limites unilatérales ou bilatérales des indicateurs) qui alertent sur les situations d'urgence.

La consultation du tableau de bord doit être facilitée par :

- Des tableaux de chiffres aérés en évitant les tableaux trop grands et touffus ;
- Des graphiques simples qui font percevoir sans effort la tendance et les écarts.

Guedj (1998:295), abonde dans le même sens en présentant en plus des graphiques (en bâtonnets, tuyaux d'orgue, spirale), des tableaux statistiques, un document comptable, un mémo court.

Par ailleurs le tableau de bord étant orienté vers l'action, il doit mentionner les causes de certains écarts ainsi que les actions correctives prises ou recommandées. Aussi pour être plus performant, il doit être capable de renseigner rapidement ses utilisateurs, comme l'expriment **Langlois & Al (2004 :350)**, « le tableau de bord doit être consulté d'un seul coup d'œil ».

Pour répondre à cette préoccupation et aussi avec l'évolution des NTIC, le tableau de bord a aussi connu une nette évolution sur le plan de la présentation.

Pour l'atteinte de cet objectif, **Degremont (2006 :1)** pense que les indicateurs doivent permettre de rendre plus visuel l'information de vos tableaux de bord de tel sorte qu'en un clin d'œil les utilisateurs savent s'ils sont dans le rouge ou dans le vert, en progression ou en régression.

Par ailleurs l'on assista à la vulgarisation des indicateurs de TB plus attrayants et plus animés.

C'est le cas de Microsoft comme l'affirme **Nieuwbourg (2006 :1)** qui proposera une solution complète pour construire, alimenter et diffuser des indicateurs de performance regroupés au sein des tableaux de bord. Cette solution informatique, devrait reprendre l'environnement très graphique permettant d'illustrer les indicateurs par des pictogrammes, des couleurs, de les faire réagir sous forme d'alertes envoyées par email, éventuellement sur des terminaux mobiles.

1.2.2. Utilisation

Pour **Voyer (1999 :21)**, les raisons motivant l'utilisation de tableaux de bord peuvent se regrouper en quatre (04) volets :

- le volet organisationnel,
- managérial,
- informationnel
- informatique.

Pour pouvoir donc maîtriser ce concept d'utilisation, il va falloir définir les utilisateurs et /ou concepteurs, la fréquence d'utilisation et les méthodes de conception des tableaux de bord.

1.2.2.1. Utilisateurs et/ou concepteurs

Un tableau de bord est réalisé par un concepteur et utilisé par une personne qui peut soit être le concepteur ou non. Nous allons donc définir les notions de concepteur et d'utilisateur.

1.2.2.1.1. Utilisateurs

Pour **Selmer (2003 :165)**, est considéré comme utilisateur :

- celui auquel on a fixé un objectif précis par délégation et qui rend compte à sa hiérarchie ;
- celui qui met en œuvre les moyens permettant la réalisation des objectifs qui lui ont été délégués et doit pouvoir agir sur le niveau de l'indicateur grâce à ses actions ;
- toute personne dont les actions opérées par des utilisateurs opérationnels peut influencer les résultats d'un autre indicateur dans un domaine de l'entreprise.

Dans le cadre d'indicateurs transversaux, seront considérés comme utilisateurs les autres responsables qui contribuent également à améliorer le niveau de l'indicateur. Enfin toute personne est utilisatrice si elle se sert de cet outil pour s'orienter.

1.2.2.1.2. Concepteurs

Le concepteur est celui là qui est l'auteur du tableau de bord. Selon **Kaplan & Norton (1998 :303)**, l'expérience a montré que l'architecte doit être un responsable fonctionnel de haut niveau. Il peut s'agir par exemple d'un :

- directeur financier
- contrôleur de gestion
- directeur qualité
- directeur de la planification stratégique ou du développement.

Certaines entreprises font appel à des consultants extérieurs pour assister leur architecte.

Selmer (2003 :50), recommande qu'en plus de ces personnes là, le contrôleur de gestion et l'informaticien travaillent au début en binôme, afin qu'ils avancent conjointement dans la mise en œuvre informatique et surtout pour éviter de concevoir un système qui risque d'être remis en cause ultérieurement.

Par ailleurs on ne peut comprendre ni apprécier la pertinence des indicateurs et des tableaux de bord sans les mettre en relation avec le contexte et le fonctionnement de l'organisation qu'ils sont censés mesurer et avec les processus de gestion qu'ils soutenir.

1.2.2.2. Fréquence d'utilisation

Selmer (2003 :163) précise que, la fréquence d'utilisation du tableau de bord doit se faire en fonction de la durée du cycle de décision de l'unité et qu'elle augmente au fur et à mesure que l'on se rapprochera du terrain. La diffusion des indicateurs tient compte de leur fréquence ; la fréquence dépend du besoin de réactivité nécessaire. Par exemple, pour un projet dont la durée est estimée entre 4 et 8 mois, le suivi se fera par quinzaine.

Entre 8 et 18 mois le suivi se fera mensuellement ou trimestriellement avec une synthèse mensuelle, durant les phases où l'évolution est rapide. Elle doit être représentative du phénomène à observer et de la durée du cycle de décision et d'action de l'unité : journalier, hebdomadaire, mensuel le plus souvent.

Voyer (1999 :300) pense que la fréquence d'utilisation peut varier selon les besoins des utilisateurs et des SIG.

On peut donc considérer que la fréquence d'utilisation est fonction des besoins de l'utilisateur et des SIG d'une entreprise.

La fréquence étant définie, il serait logique que nous présentions la démarche d'élaboration des tableaux de bord.

1.3. Démarche d'élaboration des TB et des systèmes de TB

Il existe plusieurs démarches de conception de TB et de système de TB. Nous allons présenter les démarches de conceptions de TB selon certains auteurs et ensuite aborder les démarches de conception des systèmes de TB.

1.3.1. Démarche d'élaboration des tableaux de bord

Plusieurs démarches d'élaboration de tableau de bord se présentent à nous. Pour notre étude nous allons retenir les démarches suivantes :

- La démarche OVAR ;
- la démarche BSC ;
- la démarche Skandia.

Nous allons dans un premier temps les présenter et ensuite faire une synthèse ces démarches.

1.3.1.1. Démarche OVAR

Cette démarche a été formalisée en France par des professeurs du groupe HEC. Elle consiste à identifier les variables d'actions, encore appelés facteurs clés de gestion, c'est-à-dire les variables essentielles dont la maîtrise conditionnent l'atteinte des objectifs.

Cette démarche selon **Mendoza & Al (2002 :53)** suit les étapes suivantes :

- La clarification de la mission et la définition des objectifs pour chaque manager
- L'identification des variables d'actions
- Le choix des indicateurs
- La mise en place de normes et clignotants

GIRAUD & Al (2002 : 91) résument cette démarche en trois (03) phases clés, permettant de guider le choix d'indicateurs pertinents pour le tableau de bord :

- La définition de la mission et des objectifs (O)
- L'identification des variables d'actions (VA)
- L'analyse des responsabilités(R).

Nous notons que le socle de cette démarche est la réflexion sur les objectifs et les leviers d'action.

En référence aux travaux de **Vilain (2003 :28-29)**, la construction du tableau de bord selon la méthode OVAR est une approche « top down », c'est-à-dire que le management initie la construction du tableau de bord en fonction des objectifs stratégiques : Objectifs et Variables d'Action. Les responsabilités sont ensuite déclinées et descendues aux niveaux inférieurs de la hiérarchie en cascade.

Ainsi, chaque manager opérationnel devient responsable du choix et de la définition de ses variables d'actions : ce qui représente un degré de délégation et de décentralisation. Pour chaque objectif et variable d'actions, au moins un indicateur de performance existe.

1.3.1.2. Démarche BSC

Pour la construction du balanced scorecard, **Norton & Kaplan (in Mendoza & Al, 2002 :155)** partent d'une grille de lecture plus générique et standardisée qui prescrit quatre (04) axes majeurs d'analyse. Plus précisément définissent quatre (04) axes privilégiés d'analyse de la performance pour défendre une vision multidimensionnelle de la performance. Ces axes sont :

- les résultats financiers,
- la satisfaction des clients,
- les processus internes,
- l'apprentissage organisationnel.

La définition de ces quatre (04) axes doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps ayant un rapport avec la mission, la vision, et les valeurs de l'entreprise.

L'objectif est, au travers de ces quatre (04) axes, de cerner la création de valeur ajoutée passée, mais aussi d'apprécier les déterminants de la performance future. Les principales phases de cette démarche sont :

- L'identification des facteurs clés de succès (FCS)
- la définition des mesures clés de succès (MCS)
- trouver les bons indicateurs « Financiers »
- trouver les bons indicateurs « Clients »
- trouver les bons indicateurs « Processus »
- établir la carte stratégique
- la mesure et l'analyse des résultats.

Pour **Giraud & Al (2002 :171)**, l'on part de la clarification des priorités stratégiques.

Par ailleurs les quatre (04) axes ne sont pas indépendants, mais visent à produire une vision articulée de la performance de l'entreprise.

Nous devons noter que le balanced scorecard n'est pas une collection d'indicateurs repartis selon les quatre axes, mais plutôt qu'il existe une interdépendance entre les quatre perspectives.

1.3.1.3. Méthode SKANDIA

Selon cette méthode, ces tableaux de bord sont modélisés sur la base d'une chaîne de valeur virtuelle. **Wegmann (1999 :8)**, prenant conscience du rôle croissant des ressources immatérielles, des stocks, des flux de connaissances et des compétences comme éléments principaux des ressources, des auteurs comme Bernard Matory et Christian Pierrat (1996), nous expliquent que la chaîne de valeur virtuelle a pour objet le management du capital intellectuel.

En effet pour Wegmann, le capital intellectuel a pour origine le capital humain et pour finalité la production des produits et services, en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise.

L'un des objectifs de ce management consiste alors à valoriser le capital humain et à le « structurer ». Ainsi Matory et Pierrat expliquent que « ces différentes formes de capital intellectuel correspondent aux différentes phases de la concrétisation du savoir des employés, en structures au service de l'entreprise et sources de valeur pour elle, puis en actifs définitivement acquis à l'entreprise et porteurs de valeur par eux-mêmes »

La méthode de Skandia reprend en effet les quatre (04) axes du BSC auxquelles est adjointe une dimension humaine. Cette dimension qui est le cœur de cette démarche, privilégie la valorisation du capital intellectuel de l'entreprise : les ressources internes, et en particulier les ressources humaines (qui sont au cœur de la performance de l'entreprise et qui constituent le déterminant premier de cette performance).

Notre évaluation portant sur le système de tableaux de bord, il convient de présenter le système de tableaux de bord, les différentes méthodes de conception et les différentes variables qui ont un impact sur lui.

1.3.2 Démarches d'élaboration des systèmes de TB

Nous présenterons trois (03) méthodologies de conception. Ces méthodologies seront décrites sommairement. Pour plus de détail sur la description des phases, l'on devra se référer aux annexes (**voir Annexe 2**).

1.3.2.1. Méthode de GIMSI

Fernandez (2002 :162) appelle sa méthode de conception la méthode de GIMSI (Généralisation de l'accès aux Informations décisionnelles en s'appuyant sur une Méthodologie d'inspiration Systémique facilitant l'expression des Individualités de l'entreprise). Le système de tableaux de bord est un instrument de compétitivité et sa

conception doit s'inscrire étroitement dans le contexte de l'entreprise. Les étapes de cette démarche peuvent se résumer suivant le tableau suivant :

Tableau 1: Etapes de la méthode GIMSI

Phase	N°	Etapes	Objectifs
<u>Identification</u>	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
<u>Conception</u>	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition des tableaux de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des indicateurs nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Système de Tableaux de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
<u>Mise en œuvre</u>	8	Choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix de progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des logiciels et déploiement à l'entreprise
<u>Amélioration permanente</u>	10	Audit	Suivi permanent du système

Source : Fernandez (2002 :123)

Fernandez veut inciter l'entreprise à réfléchir sur sa stratégie et ses objectifs avant de passer à l'implémentation d'un système de mesure de performance. De plus les indicateurs ont été choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau.

Le but de cette démarche pour **Fernandez (2000 :120)** est que les indicateurs ne soient pas synthétiques et prédéterminés.

En résumé cette démarche est structurée en dix (10) étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système.

Fernandez (2000 :123) la résume en quatre (04) phases principales :

- L'identification
- la conception
- la mise en œuvre
- l'amélioration permanente

1.3.2.2. Méthode Janus

Pour **Selmer (2003 :45-185)**, le tableau de bord est un véritable outil d'anticipation qui intègre aussi bien les données du passé que celle du futur. Elle appelle sa méthode de conception du réseau de tableau de bord « Janus ».

« Janus » est un Dieu du panthéon Romain, représenté avec deux visages opposés ; ce double visage caractérise sa capacité à voir aussi bien devant que derrière.

Le passé comme le futur incarne bien sa notion du tableau de bord.

Cette méthode se compose de dix (10) phases que sont :

- Jalonner toutes les étapes du projet ;
- justifier d'un cadre pour l'action ;
- analyser les besoins des utilisateurs ;
- architecturer le réseau de tableaux de bord ;
- normaliser les différentes mesures de la performance ;
- normer les liens entre performances et pilotage ;
- unifier les modes de représentations ;

- utiliser un système informatique adapté ;
- structurer la mise en œuvre du tableau de bord ;
- situer le tableau de bord au cœur du management.

1.3.2.3 Méthode du TBP

Norton & Kaplan, concepteurs du TBP proposent un système de performance visant l'implémentation de la stratégie. Les objectifs et les mesures de ce système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance selon quatre (04) axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, et l'apprentissage organisationnel.

Par ces quatre (04) axes le TBP comprend aussi bien les mesures des performances passées, les indicateurs classiques, que les indicateurs de la performance future.

Pour **Norton & Kaplan (1998 :20-42)**, le pilotage des investissements consenti dans le développement des clients, la gestion des relations avec les fournisseurs et les salariés, les processus, la technologie et l'innovation permet à une entreprise de bâtir son potentiel concurrentiel à long terme.

La stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets, et le TBP doit être le miroir de la stratégie de l'entreprise. Il doit vérifier et clarifier les hypothèses qui sous tendent les relations de cause à effet entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. En mettant en relation les résultats que l'entreprise souhaite atteindre et les facteurs qui les déterminent, les dirigeants pourront canaliser les énergies et les compétences de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme.

Au terme de la description de ces différentes méthodes, nous allons leur appliquer les axes de réflexion de Blankenburg pour la détermination des variables qui influencent le système de tableaux de bord.

CHAPITRE 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE EVALUATION

Pour le pilotage des activités d'une entreprise, l'utilisation des tableaux de bord devient une exigence de gestion.

Cependant avec les mutations de l'environnement, les conceptions et les utilisations des tableaux de bord varient d'une entreprise à une autre.

Cela se vérifie par la présentation des tableaux de bord dans les chapitres précédents.

Notre étude portant sur le système de tableaux de bord de la SODEFITEX, suppose que cette structure utilise des TB pour le pilotage de ses activités.

Il convient donc de les évaluer afin de déterminer le gap qu'il reste à combler pour les rendre encore plus performants.

Avant d'aborder cette évaluation proprement dite, nous présenterons notre approche méthodologique et les sujets de cette évaluation.

2.1. Sujets de l'évaluation

Les sujets de cette évaluation seront pour nous les facteurs qui ont une influence sur un système de TB. Pour leur détermination, nous nous baserons sur les travaux de Blankenburg.

Blankenburg (1999 :65) a constitué une grille d'analyse qui se base sur des axes de réflexion et des critères. Cette grille d'analyse permet de porter un jugement non biaisé sur l'adéquation d'un système de mesure de performances.

Les principaux axes de réflexion de la grille de **Blankenburg (1999 :65)** sont les suivants :

- Les acteurs de la méthode
- la dimension comportementale
- l'horizon temporel
- le but de la méthode
- la fréquence d'adaptation du système
- les relations entre les objectifs et les mesures

- le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance.

Dans le cadre de notre étude, nous confronterons ces axes de réflexion aux méthodologies de conception d'un système de TB, en vue de la détermination des variables qui peuvent influencer un système de tableaux de bord.

2.1.1. Les acteurs de la méthode

Cet axe de réflexion s'intéresse réponses attribuées aux questions suivantes :

Quelle est l'unité concernée par le système de mesure de performance ?

Qui est concerné et quel est son rôle ?

2.1.1.1. Unité concernée

Tableau 2 : Place de l'unité concernée selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques de la place de l'unité concernée
<u>TBP</u>	Mika & Al. (2003 :76) , pense que le premier arbitrage porte sur le degré de déploiement de l'outil. L'application peut rester à un niveau global : on se limitera par exemple dans une structure divisionnelle à un tableau de bord corporate qui concernera l'ensemble du groupe. On peut imaginer au contraire de décliner l'outil à un niveau très fin : -Le TBP de l'entreprise est traduit par chacune des divisions, puis pour chacune des unités d'affaires, chacun des projets et, à l'extrême, pour chaque employé qui se voit ainsi donner ses objectifs et les critères de mesure correspondants.
<u>GIMSI</u>	Fernandez (2006 :8) L'unité concernée est l'entreprise. Cependant d'un point de vue interne, la démarche GIMSI préconise d'identifier les processus critiques et leurs points d'intervention pour déterminer les décideurs qui auront besoin d'un tableau de bord personnalisé. Vue sous cet angle, l'unité principale est également le décideur local ou l'ensemble des activités critiques dont il porte la responsabilité.
<u>JANUS</u>	Selmer (2003 :45,47) affirme que l'unité dirigeante (DG) sait ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableaux de bord. Elle doit établir les plans d'actions et déterminer les objectifs qui seront consignés dans le tableau de bord. Cependant elle n'aura pas à définir les informations qui lui sont nécessaires, cela pourrait se faire ultérieurement mais devra préciser la nature de l'outil que l'on voudra

	<p>mettre en place. En effet l'on distingue trois concepts d'outils de pilotage différents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un outil réservé aux dirigeants pour une meilleure maîtrise de l'entreprise ; - Un outil impliquant les différents niveaux pour améliorer la qualité du management ; - Un outil centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès.
--	--

Source : Voir référence en gras dans le tableau

En définitive selon ces trois (03) méthodologies, l'unité concernée est principalement l'entreprise et ensuite viennent les directions opérationnelles. Les directions doivent avoir des objectifs qui émanent de la stratégie de l'entreprise.

2.1.1.2. Les acteurs

Tableau 3 : Place occupée par les acteurs selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques de la place occupée par les acteurs
<u>TBP</u>	<p>Les acteurs principaux sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'architecte qui guide le processus d'élaboration du TBP. Selon Kaplan et Norton (1996 :302) ; <p>Il peut faire appel à des consultants extérieurs pour l'assister.</p>
<u>GIMSI</u>	<p>Selon Fernandez (2000 :298) les principaux acteurs sont : L'architecte des systèmes qui joue le rôle du chef de projet ; il anime le travail des groupes de projet qui sont composés des décideurs concernés selon la mission du projet d'une part et d'informaticiens chargés de la réalisation technique du système d'autre part.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour lui (2000 :166-168) un comité de pilotage doit surveiller le projet et s'assurer de l'engagement de la direction. <p>La démarche GIMSI préconise un management de type participatif fondé sur la délégation de l'autorité et du pouvoir.</p>

JANUS	<p>Selmer (2003 :50) pense que la structure du projet doit être constituée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un comité de pilotage composé de directeurs de service (directions opérationnelles et fonctionnelles ; DF ou du CG), auquel peut s'ajouter des partenaires impliqués dans le projet ; - Une équipe projet composée d'un technicien de la gestion (CG) et des représentants des utilisateurs (de préférence par domaine de compétence). Il est recommandé de créer un binôme informaticien/CG ; - Plusieurs groupes de travaux thématiques qui contribueront à la construction des indicateurs du référentiel de pilotage.
--------------	--

Source : Références en gras dans le tableau

Le TBP est une approche classique de définition et implémentation de la stratégie du haut vers le bas. Selon ces trois méthodes, les acteurs sont regroupés en équipe. Ce sont: la direction, l'architecte, les responsables intermédiaires et les responsables proches des équipes.

Etant donné la position hiérarchique de l'architecte, il s'agit d'un projet issu de la direction. Bien **Kaplan & Norton (1996 :207)** parlent de « participation active » de la part de la base hiérarchique, elle n'apparaît nulle part dans la démarche proposée. En d'autres termes elle concerne tous les salariés mais s'adresse uniquement aux décideurs.

La méthode GIMSI s'adresse à la direction et conjointement aux décideurs intermédiaires.

La méthode JANUS s'adresse à tous les responsables notamment ceux la direction générale, les responsables intermédiaires et les responsables proches des équipes.

2.1.2. La dimension comportementale

La dimension comportementale d'un système de mesure de performance reflète sa capacité à influencer le comportement de l'unité concernée, respectivement celui des personnes concernées, en cas de déviation entre les valeurs cibles des indicateurs et les valeurs observées.

Tableau 4 : La dimension comportementale selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques de la dimension comportementale
<u>TBP</u>	Norton et Kaplan (1996 :157) affirment que le TBP indique par le biais de son réseau de relation de cause à effet les raisons pour lesquelles un objectif particulier n'a pas été atteint. De ce fait, il conditionne au moins ou implicitement les changements de comportement nécessaires pour amener l'indicateur de résultat concerné au niveau souhaité. Plus le TBP global sera appliqué aux niveaux bas de la hiérarchie en employant les mécanismes de l'alignement vertical stratégique et plus explicite deviendra l'impact de la méthode sur le comportement des individus
<u>GIMSI</u>	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 comme le pense Fernandez (2002 :49) . Or le respect de ce critère est nécessaire mais non pas suffisant pour que le TB conditionne un changement au niveau du comportement. En résumé, la démarche GIMSI ne comprend pas de mécanisme explicite pour influencer le comportement. Implicitement, cette dimension est prise en compte lors du choix des objectifs et des indicateurs.
<u>JANUS</u>	Pour Selmer (2003 :89) , le TB va assurer à la fois la transparence vers le terrain et vers la hiérarchie. Leurs objectifs étant différents, le niveau de transparence sera différent. On attend de la hiérarchie : arbitrage, vision, cohérence. On attend du terrain : mobilisation, motivation et réactivité.

Source : Références en gras dans le tableau

2.1.3. L'horizon temporel

Cette dimension étudie l'horizon temporel de mesure de performance : s'agit il de connaître les résultats du passé récent, veut on obtenir des informations opérationnelles en temps réel ou s'agit il de mesurer des potentiels pour assurer la performance future ?

Tableau 5 : L'horizon temporel selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques de l'horizon Temporel
<u>TBP</u>	Le TBP essaie de traduire une vision future en un système de management qui permet la planification et le suivi de sa réalisation à moyen et à court terme. Pour Kaplan et Norton (1996:44) , outre le futur et le présent, la conservation des indicateurs de résultat au niveau financier permet de couvrir également le passé récent.
<u>GIMSI</u>	La méthode de Fernandez (2000 :33, 249,225) prévoit d'intégrer au système de tableau de bord des indicateurs financiers qui reflètent la performance du passé, des mesures en temps réel pour induire l'action dans le présent ainsi que des indicateurs qui permettent de surveiller des tendances et d'anticiper les évolutions concernant le futur proche.
<u>JANUS</u>	Selmer (2003 :27) Les besoins de contrôle effectifs se situent sur trois dimensions (la stratégie, la gestion et l'exploitation). Ces trois dimensions ne sont pas cloisonnées, bien au contraire. En effet, la stratégie oriente la gestion qui elle-même oriente les opérations quotidiennes.

Source : Références en gras dans le tableau

Le centre de gravité temporel du TBP se situe dans le futur envisagé de l'unité concernée. Il essaie de le réaliser par des initiatives dont le succès est mesuré par les déterminants de la performance.

La démarche GIMSI et JANUS s'orientent plus pour des actions au présent.

Dans un effort consensuel, la direction et les décideurs entreprennent d'améliorer l'existant pour qu'il permette la réalisation des objectifs stratégiques.

2.1.4. Le but de la méthode

Tableau 6 : But de la méthode selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques du but de la méthode
<u>TBP</u>	<p>Le but d'un TBP selon Kaplan et Norton (1996 :37) est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>En premier lieu</i>, de mettre à la disposition des dirigeants un cadre de réflexion commun pour mieux comprendre les rapports entre les forces principales de l'entreprise et son environnement ; - <i>et ultérieurement</i>, d'installer un système de management stratégique pour une entreprise ou une subdivision ayant une chaîne de production complète en déclinant du haut vers le bas la mission et la stratégie en objectifs et en mesures.
<u>GIMSI</u>	<p>Le but de la démarche selon Fernandez (2000 :23), est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord d'entreprise lors de sa mise en œuvre.</p> <p>Le respect des étapes respectives préconisées par la méthode vise à obtenir un système de tableau de bord cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant aux décideurs proches du terrain une latitude décisionnelle importante lors de la concrétisation des objectifs locaux.</p>
<u>JANUS</u>	<p>Le but du projet selon Selmer (2003 :70) est de rappeler dans un premier temps aux utilisateurs quelques notions fondamentales en gestion ; on explorera les contextes d'action et on retiendra les plus économiques à entreprendre.</p> <p>Et ensuite de rappeler les principaux objectifs de l'entreprise, car il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et de sa contribution dans la méthode.</p>

Source : Références en gras dans le tableau

Les trois approches visent à remplir le fossé méthodologique qui sépare les théories d'élaboration des stratégies d'entreprise et les difficultés lors de leur implémentation au niveau opérationnel. L'efficacité d'un tableau de bord passe par la compréhension des forces concurrentielles et l'analyse des facteurs internes aptes à créer de la valeur pour les clients.

Les démarches GIMSI et JANUS prennent leur appui sur la coopération et la communication dans les deux sens entre les dirigeants et les décideurs locaux pendant que le TBP peut être considéré comme plus exigeant.

Une autre différence est le fait que la démarche GIMSI vise la satisfaction de toutes les parties prenantes (clients, actionnaires, etc.). Or le TBP lui est plus axé sur la satisfaction des actionnaires puisque tous les indicateurs doivent s'articuler finalement autour des résultats financiers selon **Fernandez (2000 :41)**. La satisfaction des autres parties prenantes n'est qu'un moyen pour atteindre une performance financière satisfaisante.

2.1.5. La fréquence d'adaptation du système

Tableau 7 : Fréquence d'adaptation du système selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques de la fréquence d'adaptation du système
<u>TBP</u>	Kaplan et Norton (1996 :281) proposent d'adapter le TBP à un rythme qui suit celui de la planification opérationnelle, c'est-à-dire annuellement.
<u>GIMSI</u>	Fernandez (2000 :389, 397) propose de faire évoluer le système de tableau de bord par le biais d'audits réguliers, de préférence menés par un auditeur externe. Il se basera sur un référentiel exprimant sous la forme de critères, les attentes du système. Après la mise en place du système de mesure de performance, Fernandez (2000 :398) propose des audits tous les six mois.
<u>JANUS</u>	Selmer (2003 :165) pense que le TDB ont intérêt à évoluer en fonction des priorités du moment et des remarques des utilisateurs. En conséquence, certains indicateurs seront supprimés (sans toutefois disparaître de la base de données), d'autres apparaîtront. En moyenne, 30% des indicateurs devront se renouveler chaque année.

Source : Références en gras dans le tableau

Les trois approches proposent de réévaluer le tableau de bord régulièrement Les méthodes TBP et JANUS sont plus ambitieuses dans la mesure où elles demandent leur

intégration dans le processus de management déjà en place. La démarche GIMSI propose des audits externes régulièrement.

Cette différence s'explique par le fait que le TBP et le système de TB proposé par JANUS se veulent un système de management stratégique pendant que le système de tableau de bord proposé par la méthode GIMSI est tout d'abord un système d'aide à la décision dont l'implémentation ne dépend pas d'un système de management spécifique.

2.1.6. Les relations entre les objectifs et les mesures

Tableau 8 : Place des objectifs et mesures selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristique des relations entre les objectifs et les mesures
<u>TBP</u>	<p>Le concept d'explicitier les liens entre les objectifs (et les mesures) est fondamental pour le TBP.</p> <p>Selon ses auteurs, une stratégie n'est rien d'autre qu'un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets.</p> <p>Ainsi pour Kaplan et Norton (2000 :42), le TBP doit mettre en évidence les relations entre les objectifs dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs servent à guider les actions. La chaîne de cause à effet constitue le fil conducteur entre les quatre axes du TBP.</p> <p>Etant donné que le TBP associe à chaque objectif au moins un indicateur de résultat censé mesurer le degré de réalisation de l'objectif, les liens supposés entre objectifs seront soit confirmés soit falsifiés par l'observation des corrélations entre les mesures respectives. Par ailleurs le TBP distingue deux types de mesures, à savoir les indicateurs de résultat et les déterminants de la performance qui permettent de séparer l'évaluation des hypothèses portant sur les liens entre les objectifs de la mesure de l'avancement des initiatives pour les atteindre.</p>
<u>GIMSI</u>	<p>Selon Fernandez (2000 :248,199), un indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs.</p> <p>Ainsi les objectifs globaux doivent être décomposés en objectifs locaux et, en retour, les objectifs locaux doivent contribuer à un ou plusieurs objectifs globaux.</p> <p>Le système de tableaux de bord, s'il a été établi selon les règles de décomposition hiérarchique, devrait exprimer au moins implicitement la cohérence entre les objectifs et les mesures. Pourtant, celle-ci peut être altérée, c'est-à-dire renforcée mais également diminuée, par les autres critères intervenant dans le choix d'un objectif (2000 :196) ou d'un indicateur valable.</p> <p>Fernandez souligne qu'il n'existe pas d'indicateur type qui soit adapté à</p>

	chaque entreprise lors de l'établissement du système de tableau de bord. Autrement dit, le décideur local aurait besoin de surveiller des variables particulières pour atteindre ses objectifs.
JANUS	<p>Selmer (2003 :28,33) pense que toute la construction du système de contrôle est basée sur la formalisation des objectifs pour les différents responsables de l'entreprise. Le système d'objectifs est issu de la confrontation entre la planification stratégique, la structure de l'entreprise et le métier.</p> <p>On construira un système hiérarchisé d'objectifs qui se déploiera sur les différentes fonctions, sur des processus et des projets. Ceux-ci se déclineront en objectifs à moyen terme et en plans d'actions pour chacun des responsables de l'entreprise. Ils seront mis en œuvre, notamment grâce à la sélection des objectifs de progrès de l'année.</p> <p>Selmer (2003 :34-35) identifie trois types d'objectifs (de ressource, de résultat et d'activité). L'objectif de résultat décrira la performance attendue pour un responsable et les objectifs de ressources et d'activité décriront les éléments qui autoriseront le pilotage de la performance.</p>

Source : Références en gras dans le tableau

Concernant les trois méthodes, il y a un lien étroit entre les objectifs et les mesures. Mais tout part de la définition des objectifs. A chaque objectif est associé une mesure (indicateur) qui permet de nous situer sur la réalisation de cet objectif.

2.1.7. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

Tableau 9 : Niveau de couverture des facteurs de performance selon TBP, GIMSI, JANUS

METHODES	Caractéristiques du niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance
TBP	Par ces quatre axes de réflexion et la prise en compte des actifs aussi bien tangibles qu'intangibles, la méthode couvre un champ étendu de facteurs de performance. Cependant, la méthode propose d'ignorer les rapports de l'entreprise avec le public sauf si ceux-ci influencent la situation concurrentielle selon Kaplan et Norton (1996 :47) .

<u>GIMSI</u>	Fernandez (2000 :41) évoque explicitement la satisfaction de toutes les parties prenantes y compris les partenaires et le public. Or la méthode proprement dite ne donne aucun indice quant à la prise en compte des attentes de ces groupes lors de l'élaboration concrète du système de tableau de bord.
<u>JANUS</u>	Selmer (200 :36) , pense que la construction d'un système de pilotage dans une approche « du bas vers le haut », part des indicateurs de performance individuels pour les consolider au niveau de la direction générale. Cette démarche créera une très forte implication du personnel et démystifiera largement le changement. Pour elle (2003 :78) plus on remonte dans la hiérarchie, plus il devient prioritaire d'introduire des indicateurs externes qui figurent rarement dans la base de données de l'entreprise. Il y aura lieu de les inventorier et de s'organiser pour les intégrer.

Source : Références en gras dans le tableau

La méthode TBP préconise la prise en compte des actifs aussi bien tangibles qu'intangibles ;

- la méthode GIMSI demande d'intégrer les intérêts de toutes les parties prenantes mais n'indique pas comment le faire ;
- la méthode JANUS demande d'intégrer des indicateurs externes à l'entreprise, mais qui agissent cependant sur elle (c'est-à-dire ceux qui ne sont pas dans la base de données et qui sont indispensables).

On peut donc conclure que ces méthodes couvrent de manière explicite la plupart des formes de performance tout en les reliant à des objectifs financiers.

Au terme de notre analyse, il ressort que les axes de réflexion de Blankenburg constituent des variables qui influencent le système de tableaux de bord d'une entreprise. Les synthèses faites à la suite de l'application des axes stratégiques de Blankenburg aux différentes méthodes constitueront le référentiel d'évaluation pour notre étude.

2.2. L'évaluation

Notre étude portant essentiellement sur l'évaluation du système de tableaux de bord de la SODEFITEX, nous nous proposons de définir le concept de l'évaluation et surtout de proposer la méthodologie d'évaluation de notre étude.

Cette section va se constituer de deux essentiels paragraphes que sont la définition de l'évaluation et la méthodologie de notre évaluation.

2.2.1. Définition de l'évaluation

Il existe différentes définitions de l'évaluation :

Le dictionnaire **Robert (1998 :512)** définit ce mot comme le fait de porter un jugement sur une entité.

Posavac & Al (1980 :6) définissent l'évaluation comme un ensemble de méthodes, de techniques et de qualités de perspicacité permettant de déterminer si un service offert à des personnes est nécessaire et susceptible d'être utilisé, s'il est dispensé de la façon prévue et s'il est effectivement utile aux personnes.

Font & Al (2005 :14) pensent qu'évaluer c'est produire une estimation, un jugement ; un jugement, est dans son essence même, l'interprétation d'une réalité au regard de valeurs morales, culturelles, économiques...Par ailleurs, **Font & Al (2005 :83)** pensent que l'évaluation a pour fonction de mesurer, à l'aide d'outils conçus spécifiquement l'efficience des moyens mis en place pour répondre à la satisfaction des usagers.

A la suite de ces différentes définitions, nous pouvons dire que l'évaluation est un ensemble de méthodes qui permettent de porter un jugement sur une entité bien définie. Nous abordons donc la présentation de la méthodologie d'évaluation de certains auteurs.

2.2.2. Présentation de la démarche d'évaluation de certains auteurs

Selon BALAAM (2002 :197), il n'existe pas de modèle type d'évaluation.

Eagles (2006 :1-4) lui pense qu'une bonne évaluation se fait en 7 étapes: il s'agit d'abord de déterminer pour chaque étape les réponses aux questions suivantes:

a/ La détermination du but de l'évaluation

Quel est le but de l'évaluation? Toutes les personnes impliquées ont-elles la même compréhension du but de l'évaluation?

Que va-t-on évaluer exactement? Un système dans son entier ou un module de celui-ci?

Un système pris isolément ou un système pris dans un contexte spécifique? Quelles sont les limites du système?

b/ L'élaboration d'un modèle des tâches

Identifier les rôles et les agents pertinents.

Comment le système va t-il être utilisé?

Par qui? Pour quelle utilisation? Qui sont les utilisateurs?

c/ La Définition des caractéristiques de haute qualité

Quelles caractéristiques du système doivent être évaluées? Ont-elles toutes la même importance?

d/ La spécification des critères détaillés pour le système évalué sur la base des étapes 2 et 3

Pour chaque critère identifié, peut-on trouver un moyen valable et cohérent de mesurer les performances du système en fonction de ces critères? Dans le cas contraire, ces derniers devront être décomposés en critères secondaires mesurables de manière à les rendre valides. Ce processus doit être répété jusqu'à ce que ce que les critères soient mesurables.

e/ La définition des mesures à appliquer au système pour les critères déterminés à l'étape 4

Il s'agit de définir pour chaque critère, la mesure et la méthode.

Pour chaque critère mesurable, que va t-on considérer comme un bon résultat, comme un résultat satisfaisant, comme un résultat insatisfaisant, en fonction du modèle des tâches (2)? Où se situe le seuil d'acceptabilité?

Habituellement, un critère est décomposé en plusieurs critères secondaires. Comment les valeurs des différents critères secondaires se combinent-elles à la valeur définie pour le critère de référence afin de refléter leur importance relative (là encore en fonction du modèle des tâches)?

f/ La préparation de l'exécution de l'évaluation

Développer le matériel de test qui permettra d'évaluer le système.

Qui sera effectivement chargé de procéder aux différentes mesures? Quand? Dans quelles circonstances? Sous quelle forme le résultat final sera t-il présenté?

g/ L'exécution de l'évaluation

- Procéder aux mesures.
- Comparer les résultats à l'échelle des degrés de satisfaction préalablement déterminée.
- Résumer les résultats dans un rapport d'évaluation, cf. point 1.

Le groupe de travail de **l'inter réseaux (2006 :1)** retient que l'évaluation est un processus de quelques grandes phases : la préparation, le déroulement et l'utilisation des résultats. Entre la préparation et le déroulement un temps important est celui de la construction du référentiel, c'est-à-dire le choix des fonctions ou missions à évaluer et des critères et indicateurs à retenir.

Langlois & Al (2003 :195) pensent que l'évaluation d'un système de contrôle de gestion doit se faire selon certains critères :

- Le système doit être étroitement aligné sur la stratégie et les objectifs de l'organisation ;
- Il doit s'adapter à la structure de l'organisation et au domaine de responsabilité de chacun des décideurs ;
- Il doit motiver les dirigeants et les salariés.

Enfin, il doit consister à voir dans quelle mesure la poursuite des objectifs par la DG est encouragée au moindre coût.

Le but de notre étude est d'améliorer le système de TB de la SODEFITEX. Cette évaluation va porter sur les éléments qui influencent le système de TB.

A la suite de cette présentation des méthodologies d'évaluation, la synthèse nous donne les étapes ci-dessus :

- Définir le but de notre évaluation ;
- Définir les éléments à évaluer ;
- Définir le référentiel de notre évaluation ;
- Utiliser les résultats les analyser.

A partir de cette méthodologie, des variables qui influencent le système de tableaux de bord (axes de réflexion de Blankenburg) et du référentiel de ces variables, nous pouvons entamer notre évaluation.

2.3. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse doit nous permettre d'évaluer l'impact des variables d'influence sur le système de TB.

Les grandes étapes de notre évaluation seront les suivantes :

a/ La définition du but de notre évaluation

Le but de notre évaluation est d'améliorer le système de TB de la SODEFITEX

b/ La définition des éléments à évaluer

Les éléments qui seront évalués sont les variables qui ont une influence sur le système de TB.

c/ La définition du référentiel de notre évaluation

Le référentiel de notre évaluation sera les synthèses effectuées, lorsque nous avons appliqué les axes de réflexion de Blankenburg aux méthodologies de conception de système de TB de certains auteurs.

Nous avons estimés que ces variables permettent ou non d'acquérir un système de tableaux de bord performant selon le contexte développé par l'entreprise.

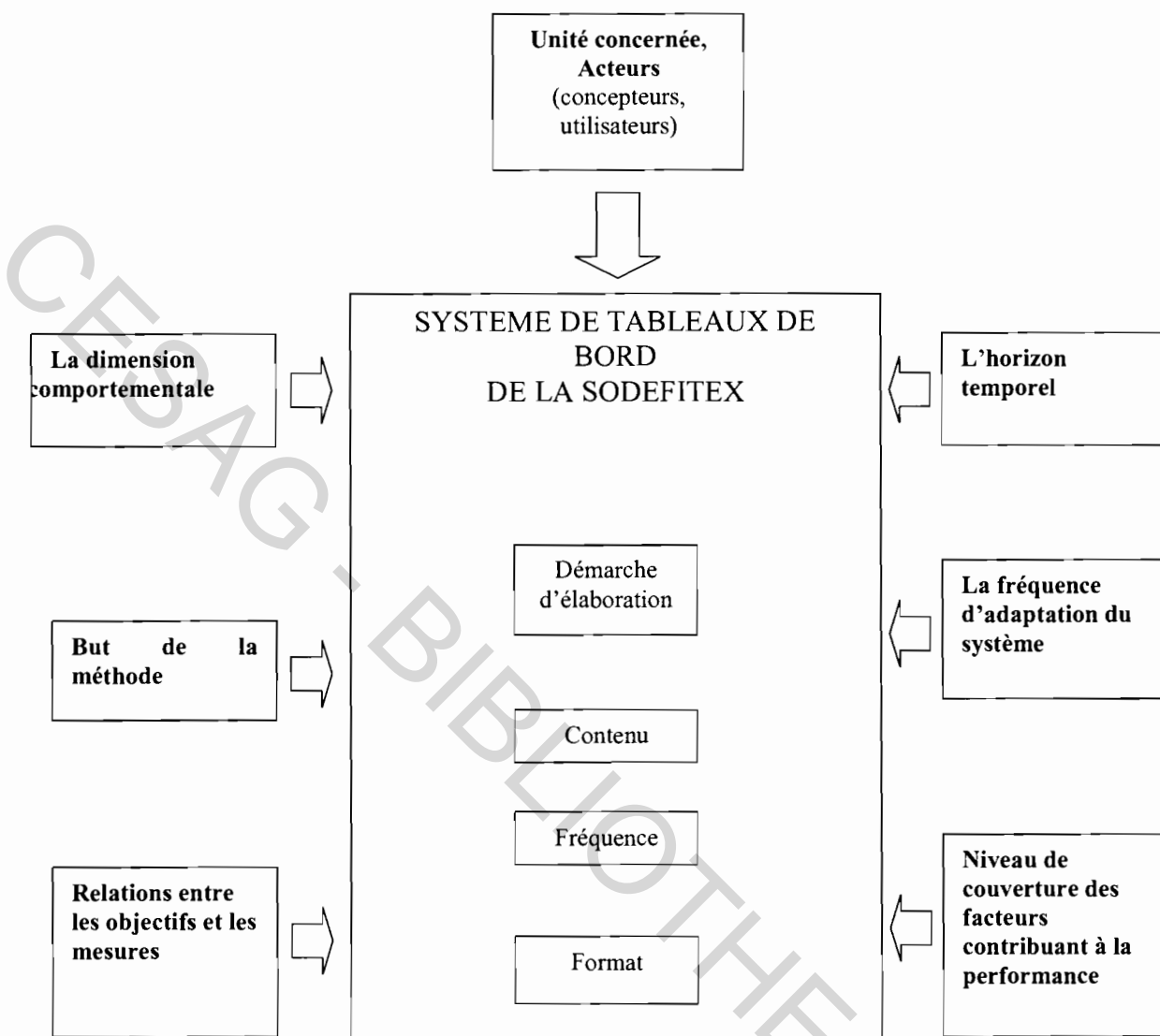
d/ L'analyse des résultats

L'utilisation de ce référentiel, nous permettra d'évaluer l'impact de ces variables d'influence sur le système de TB de la SODEFITEX. La revue de littérature a permis de déceler des interdépendances entre le système de tableaux de bord et ces variables.

2.3.1. Construction du modèle d'analyse

Le modèle choisi consiste dans un premier temps à identifier le système de tableau de bord de la SODEFITEX ; ce système sera évalué par rapport à ces variables (en gras) suivantes :

Figure 1: Modèle d'analyse de l'évaluation du système de tableaux de bord de la SODEFITEX



Source : Nous même

2.3.2. Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche consistera à utiliser un ensemble de méthodes pour atteindre de façon efficace l'objectif de notre évaluation.

Pour mettre en œuvre cette évaluation, il nous faudra connaître la SODEFITEX et son système de TB.

Pour connaître l'existant de la SODEFITEX, une collecte d'informations s'imposera.

Nous ferons par la suite ressortir les forces et les faiblesses de ces variables sur le système de tableaux de bord de la SODEFITEX.

2.3.2.1. Techniques de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données sera fait en fonction des objectifs de l'étude. Les outils seront: l'analyse documentaire, les entretiens et le guide d'entretien.

2.3.2.1.1. L'analyse documentaire

Pendant le premier mois de notre stage, après la prise de contact avec les différents services, nous solliciterons les tableaux de bord des différentes directions et des documents ayant un rapport avec la gestion de l'information (budget, documents comptables, plan stratégique, etc.).

2.3.2.1.2. Les entretiens

Nous procéderons d'abord à un premier entretien avec le contrôleur de gestion de la structure.

Cet entretien nous permettra d'une part d'exposer nos objectifs et notre méthodologie de travail et d'autre part d'apprécier le fonctionnement général de la SODEFITEX.

Dans le cadre de nos analyses sur les résultats de l'évaluation des variables, nous aurons des interviews avec tous les concepteurs et/ou utilisateurs du système de tableau de bord.

Par ailleurs les entretiens dans l'ensemble seront réalisés sur la base d'un guide d'entretien dont un exemplaire sera en annexe (**Annexe 3**).

L'échantillon sera constitué sur la base de rattachement de l'intervenant à la gestion et/ou pilotage des différentes directions opérationnelles de la SODEFITEX.

Les directeurs seront interrogés, les chefs de services, les chefs de régions également.

Les entretiens seront réalisés à partir de la sixième semaine de notre stage mais aussi pendant la période d'arbitrage du budget, pour nous permettre de rencontrer les autres directeurs à l'intérieur du pays.

Tableau 10: Echantillonnage du personnel pour les entretiens

Eléments		Effectif Total	Effectif à entretenir	Pourcentage (%)
<i>Direction</i>	Directeurs	7	4	57,1
<i>Services</i>	Chefs de Service	4	3	75,0
<i>Régions</i>	Chef de régions	5	2	40,0
<i>Usines</i>	Chef d'Usine	5	1	20,0
<i>Garage</i>	Chef de garage	1	1	100,0
Total		22	11	

Source : Nous même

Partant de ce tableau ci-dessus, les interlocuteurs au niveau des différentes directions sont inscrits dans le tableau suivant :

DIRECTIONS	INTERLOCUTEURS
DG	- Le chargé de mission - Le responsable qualité
DF	- Le directeur financier - Le chef de service financier
DRH	- Le directeur des ressources Humaines
DAJA	- La directrice de la DAJA - le chef de service de la SAT - Le chef de service de la SAJ
DPC	- Le directeur de la DPC - Le chef de région de Vélingra - Le chef de région de Kédougou

Ces interlocuteurs nous permettrons de connaître la structure, de procéder à des recoupements d'informations, d'identifier les besoins en information de gestion des

opérationnels et potentiels utilisateurs du tableau de bord ; ces données recueillies seront soumises à notre modèle d'évaluation.

2.3.3. Evaluation des données collectées par rapport au référentiel

Notre évaluation se fonde essentiellement sur les variables du modèle d'analyse :

a/ Les acteurs de la méthode

Nous déterminons deux sortes d'acteurs de la méthode: les acteurs du système de tableaux de bord et l'unité concernée.

Il va s'agir de déterminer l'équipe dirigeante qui a conçu ce système, du rôle qu'elle a joué effectivement et de déterminer les unités concernées par ce projet.

b/ Le but de la méthode

Cette étape doit permettre de faire ressortir les objectifs de conception.

La SODEFITEX étant une structure certifiée ISO 9001, doit chercher à être performante dans tous les domaines. Cette recherche de la performance, imposée à la SODEFITEX, la mise en place d'un système de tableaux de bord actualisé et performant lui permettant le pilotage de ses activités.

c/ La fréquence d'adaptation du système

La fréquence d'adaptation permet de savoir la fréquence d'utilisation des indicateurs de tableaux de bord, et leur fréquence de révision.

d/ La dimension comportementale

En ce qui concerne la dimension comportementale, nous permet de déterminer le comportement des acteurs vis-à-vis des tableaux de bord qu'ils ont conçu et/ou qu'ils utilisent.

e/ L'Horizon Temporel

L'horizon temporel nous renseigne sur le champ d'action du tableau de bord.

En d'autres termes, il nous permet de savoir si les informations fournis par le TB, nous renseigne sur les données passées de sorte que l'on puisse évaluer la performance future.

f/ La relation entre les objectifs et les mesures

L'évaluation de la relation entre les objectifs et les mesures revient à vérifier le suivi effectif par les indicateurs des tableaux de bord, des objectifs imposés par la hiérarchie.

g/ Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

Le niveau de couverture des facteurs de performance sera apprécié par le type d'indicateurs que contiennent ces différents tableaux de bord.

Après notre évaluation, nous présenterons nos résultats puis feront nos recommandations.

2.3.4. Méthode d'analyse des résultats

Les informations obtenues à partir de ces différents outils de collecte nous permettrons de faire nos analyses sur les variables et les directions objet de notre évaluation.

Conformément à modèle d'analyse, le modèle général théorique sera le référentiel de notre analyse, tout en tenant compte des spécificités de la SODEFITEX.

Ensuite nous montrerons l'impact des variables d'influence sur le système de la SODEFITEX, ce qui nous permettra de déterminer ses forces et ses faiblesses.

Le dépouillement des données se fera selon les questions que nous poserons lors des entrevues. L'analyse des données sera faite par ordinateur à l'aide du logiciel Excel.

Le critère de choix pour la validation des questions sera la comparaison et le recoupement des réponses recueillies lors des entretiens dans les différentes directions opérationnelles.

L'analyse documentaire et l'entretien permettront donc de déterminer et d'analyser les forces et faiblesses du système de tableaux de bord de la SODEFITEX.

Conclusion

La définition d'un bon modèle d'analyse, d'une méthode de collecte des données, et d'une coopération des personnes impliquées dans l'étude, seront la base de la réussite de cette évaluation.

Pour notre part nous espérons que la présente approche nous permettra de satisfaire les exigences de cette étude.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Au terme de cette première partie, nous pouvons retenir que le système de tableaux de bord est un système de mesure des activités de l'entreprise.

Aujourd'hui la capacité d'une entreprise à maintenir son avantage concurrentiel, ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter des économies d'échelle, mais surtout de la mobilisation et de l'exploitation de ses actifs intangibles (savoir faire de ses collaborateurs et de son potentiel d'innovation).

Cette nouvelle donne engendre la conception des systèmes de mesure de performance qui cherchent à capter la notion de performance dans sa globalité. Ces courants ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management orienté qualité totale.

La SODEFITEX étant certifiée ISO 9001, doit avoir donc un système de tableaux de bord respectant les exigences de ce courant.

Les nouvelles méthodes d'élaboration de tableaux de bord sont motivées par l'écart entre les exigences d'un système de mesure de performance à l'ère de l'information et les limites des systèmes de mesure de performance traditionnels. La possibilité d'exprimer les postulats d'une stratégie par le biais d'un système de mesure de performance facilite le contrôle et l'adaptation de ces hypothèses.

Par ailleurs un système de mesure dont l'alignement vertical s'étend jusqu'au niveau d'un collaborateur individuel constitue un outil puissant, apte à influencer le comportement individuel dans le sens de la stratégie de l'unité concernée. Pour subsister, une entreprise ne doit pas seulement mesurer la performance de ses propres actifs mais également surveiller son environnement politique, social et concurrentiel.

Cette deuxième partie de l'étude va consister à l'évaluation du système de tableau de bord de la SODEFITEX.

DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION DU SYSTEME DE
TABLEAUX DE BORD DE LA SODEFITEX

INTRODUCTION

Avec sa politique de certification ISO 9001, la tendance de la SODEFITEX est la recherche d'une plus grande efficacité et d'une plus grande efficience.

Cette nouvelle tendance a pour but d'être plus performante en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

Cette deuxième partie portant sur l'évaluation du système de tableaux de bord de la SODEFITEX s'articule de la manière suivante :

- Dans un premier chapitre, nous allons présenter la SODEFITEX ;
- dans le deuxième chapitre, nous présenterons l'existant à la SODEFITEX ;
- dans le troisième chapitre, nous procéderons à notre évaluation, analyserons les résultats, puis ferons ensuite des recommandations.

Enfin nous terminerons par la conclusion générale.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION GENERALE DE LA SODEFITEX

La présentation générale de la SODEFITEX se fera en deux parties essentielles que sont :

- La présentation de la SODEFITEX qui se limitera aux aspects essentiels que sont le cadre historique, les missions et le domaine d'activité ;
- la description de la structure organisationnelle.

3.1. Présentation de la SODEFITEX

Dans cette partie, nous présenterons l'organisation de la SODEFITEX. Cette présentation débutera par un résumé de la genèse de celle-ci.

Nous présenterons l'historique, les missions, la vision et les perspectives stratégiques de celle-ci. Elle nous permettra de mieux connaître son histoire, ses missions, son activité, sa vision.

3.1.1. Historique de la société

En 1964, sur demande du gouvernement sénégalais, l'agro-industrie cotonnière a été développée dans les régions administratives de Tambacounda, Kolda et Kaolack par la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT), devenue aujourd'hui Développement des Agro-industries du Sud (DAGRIS).

Dix plus tard, le 15 mars 1974, la Société de Développement des Fibres Textiles (SODEFITEX) est créée sous forme d'une société d'économie mixte avec un capital de 750.000.000 FCFA réparti comme suit :

- Etat du Sénégal : 70 %
- CFDT : 20 %
- CBAO : 2,5 %
- CPSP : 7,5 %

En plus de sa vocation de développement de l'agro-industrie cotonnière, elle avait une mission de société régionale de développement rural du Sénégal Oriental et de la Haute Casamance avec des interventions dans les domaines de l'alphabétisation, de la formation de techniciens ruraux, de l'élevage et des cultures céréalières, de l'organisation et de la structuration des organisations paysannes, de l'hydraulique villageoise et de la réalisation de pistes rurales.

Ses objectifs étaient principalement : l'amélioration des revenus des producteurs et l'approvisionnement de l'industrie textile locale en matières premières.

Dans le cadre des politiques de désengagement et de décentralisation de l'Etat sénégalais et l'avènement de nouvelles stratégies de développement agricole, la SODEFITEX est privatisée le 13 novembre 2003. Le capital social passe de 750 millions à 3 milliards de francs CFA.

Elle devient Société de Développement et des Fibres Textiles, un changement de dénomination qui marque l'ancrage de l'entreprise dans la perspective du développement durable. La SODEFITEX se positionne comme une société de développement et se fixe les défis de la qualité, de la compétitivité et de la diversification agro-industrielle.

Le nouvel actionnariat est ainsi composé :

- DAGRIS S.A (France) : 49,00 %
- Etat du Sénégal : 46,50 %
- Méditerranéo Algodón MASA(Espagne) : 2,00 %
- CNCAS (Sénégal) : 1,25 %
- CBAO (Sénégal) : 1,25 %

3.1.2. Missions

Les missions de la SODEFITEX seront présentées de la manière suivante :

- les missions de la SODEFITEX
- les missions des différentes directions opérationnelles

3.1.2.1. Missions de la SODEFITEX

La nouvelle SODEFITEX a pour mission le développement de l'agro-industrie cotonnière dans le tiers sud du Sénégal par :

- Le conseil agricole,
- la formation des producteurs,
- la collecte de la production de coton graine et du lait,
- l'égrenage (production de fibre et de graine de coton) et la transformation céréalière,
- la vente de la fibre et de la graine de coton.

Pour mener à bien sa mission, un partenariat fort est mis en place dans le cadre d'un accord tri partite entre l'Etat sénégalais, la SODEFITEX et les cotonculteurs regroupés dans la Fédération Nationale des Producteurs de Coton (FNPC).

La mission de la SODEFITEX inscrite dans son plan stratégique est le développement de l'agro-industrie cotonnière au Sénégal.

En devenant la première cotonnière à être certifiée, cette ambition se traduit par la capacité d'offrir à ses clients un coton de bonne qualité.

Pour réussir à concrétiser cet objectif, elle a planifié dans son plan stratégique (2005-2007) des objectifs portant sur trois axes stratégiques que sont :

- La poursuite de la politique d'accroissement durable de la productivité au champ, de la production et de la qualité de la fibre ;
- Le développement des prestations de service en développement rural et les autres filières agro-industrielles ;
- L'amélioration de la productivité au travail en renforçant la démarche qualité tout en valorisant aux meilleurs prix les biens et services produits par l'entreprise.

Ces trois axes de développement de l'agro-industrie correspondent à la conception d'appréhender la performance de manière multidimensionnelle.

3.1.2.2. Missions et objectifs assignés aux différentes directions opérationnelles

La SODEFITEX ayant sept directions opérationnelles, nous présenterons les missions et objectifs de celles-ci.

Cependant nous nous limiterons à notre champ d'étude, cela nous ramène donc à présenter six (06) directions opérationnelles :

a/ Les missions de la Direction de la Production Cotonnière ;

Les missions de la DPC, se présentent ainsi :

- Assurer l'approvisionnement pour saturer les capacités industrielles
- Permettre à la DI d'obtenir des produits de bonne qualité; pour cela la DPC doit mettre des stratégies pour que le coton de premier choix soit dominant.

b/ Les missions de la Direction Industrielle ;

Les missions de la DI, se déclinent comme suit :

- Produire la fibre et la graine de qualité dans les délais et à moindre coût à partir du coton graine,
- Produire de la semence vêtue de qualité dans les délais et à moindre coût à partir de la graine de coton,
- Produire la semence délintée de qualité, dans les délais à moindre coût.

c/ Les missions de la Direction Commerciale ;

Les missions de la DC, sont les suivantes :

- Placer sur le marché les produits de la SODEFITEX avec un souci d'optimisation.

Ce sont essentiellement la fibre de coton et la graine de coton. Ces deux produits ont des politiques commerciales différentes.

Concernant la fibre, l'objectif sera de vendre le maximum de produits sur le marché local (1/3 de la production) et le reste en industrie textile (2/3).

Quand à la graine, l'objectif sera de vendre localement toute la production avant la fin de l'hivernage (Avril).

- Etudier les offres qui se présentent sur le marché mondial.
- Connaître notre position pendant l'évolution de la campagne.

d/ Les missions de la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements :

Les missions de la DAJA sont définies comme suit :

- Fournir à la DG des informations nécessaires lors de la prise de décision ;
- L'administration générale de la SODEFITEX;
- Le traitement des questions à caractère juridique
- L'approvisionnement en biens et services et le transit.

e/ Les missions de la Direction des Ressources Humaines :

Les missions de la DRH sont définies comme suit :

- Fournir à la DG des informations nécessaires à la politique de gestion des ressources humaines et de management social de l'entreprise ;
- La gestion administrative des ressources humaines ;
- La formation et la communication interne ;
- L'hygiène, la sécurité, les conditions de travail, la médecine du travail et l'assistance sociale aux salariés.

f/ Les missions de la Direction Financière :

Le service financier placé sous l'autorité du Directeur financier est chargé de la gestion des échéances, notamment ;

- De la gestion des opérations pratiques de recouvrement des créances en relation avec la direction commerciale ;

- De la gestion dite de trésorerie, notamment de la gestion des liquidités et de leur placement.

Dans le cadre des décisions stratégiques de la société relevant du financement du haut de bilan, elle doit élaborer :

- les plans de financement pluriannuels (long et moyen terme) ;
- les comptes d'exploitation prévisionnels ;
- les flux de trésorerie.

3.1.3. Activités

Fondée en 1974, la Société de développement de fibres textiles (SODEFITEX) a pour objet :

- Le développement de l'agro-industrie cotonnière par le conseil agricole, la collecte de la production de coton graine, l'engrenage et la commercialisation de la fibre et de la graine ;
- La diversification agro-industrielle et l'exécution de marchés de prestations de services d'appui au développement rural, menées indépendamment de l'activité cotonnière par BAMTAARE (Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement).

Celle-ci offre ses services à une clientèle variée : état, organisations de producteurs, projets de développement privés.

L'activité principale de la SODEFITEX peut être résumée en la production et la commercialisation de la fibre, de la graine et des semences de coton.

Des activités de diversification agro-industrielle sont aussi menées parallèlement à l'activité cotonnière. A travers BAMTAARE, la SODEFITEX offre des prestations de service en développement rural : alphabétisation, formation des ruraux, appui aux organisations rurales, appui conseil aux exploitations agricoles familiales.

3.1.4. Infrastructures

La SODEFITEX est dotée d'un outil industriel composé de cinq (06) usines d'égrenage d'une capacité totale de 65 000 tonnes de coton graine et d'une unité de production de semences délintées.

La zone d'intervention de la société se situe principalement dans le tiers sud du pays qui recoupe les régions naturelles du Sénégal Oriental, de la Casamance Continentale et du Sud Sine Saloum.

La SODEFITEX est installée sur six (06) principaux sites avec les activités suivantes :

- **Dakar** : management, finances, ventes et approvisionnements
- **Kahone** : collecte du coton graine, égrenage, production de liens pour l'emballage des balles de fibre ;
- **Tambacounda** : collecte du coton graine, égrenage, maintenance automobile et industrielle, ressources humaines, système de communication, comptabilité, diversification agro industrielle ;
- **Vélingara** : collecte du coton graine, égrenage, production de semences délintées ;
- **Kolda** : collecte du coton graine, égrenage ;
- **Kédougou** : collecte du coton graine, égrenage.

3.1.5. Vision de la SODEFITEX

La vision de la SODEFITEX (membre de l'association cotonnière africaine) se décline en sept (07) points :

- Bâtir un coton culture pluviale moderne et durable, permettant d'offrir des revenus stables et rémunérateurs à des milliers de petites exploitations agricoles familiales ;
- Construire une SODEFITEX nouvelle, propriété des cotonculteurs, des salariés et des investisseurs privés et de l'Etat, qui est gérée selon les normes les plus avancées et diversifiant ses activités agro-industrielles ;
- Maintenir notre présence dans la vallée du Fleuve Sénégal, par l'initiation d'un système de culture irriguée à base de coton et d'autres spéculations à haute valeur

ajoutée ;

- Satisfaire les besoins d'une filature locale performante et exporter les surplus de production avec une sur cote découlant des efforts pour la consolidation de la qualité ;
- Produire à terme près de 100 000 tonnes de coton graine et plus de 43 000 tonnes de coton fibre d'excellente qualité ;
- Renforcer nos prestations de services en développement rural en soutien à l'émergence d'une nouvelle économie rurale dans le tiers Sud du Sénégal ;
- Jouer un rôle actif dans la défense du coton africain qui est aujourd'hui compromis par l'effet des subventions européennes et américaines.

3.2. Structure organisationnelle de la SODEFITEX

La structure organisationnelle de la SODEFITEX sera décrite et ensuite schématisée.

3.2.1. Présentation de la structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la SODEFITEX se présente ainsi :

- La Direction générale composée du directeur général et du chargé de mission
- Quatre cellules sont rattachées à la Direction Générale et un conseiller en communication :
 - la Cellule Suivi Evaluation et Prospective (CSEP)
 - la Cellule Management de la Qualité (CMQ)
 - la Cellule Contrôle de Gestion (CCG)
 - la Cellule Audit Interne (CAI)
 - la cellule Sécurité et environnement (CSE)

La SODEFITEX compte sept (07) directions ainsi réparties :

- Trois (03) directions opérationnelles à Tambacounda :
 - La Direction de la Production Cotonnière

- la Direction Industrielle
 - la Base d'Appui aux Méthodes et Techniques pour l'Agriculture, les autres Activités Rurales et l'Environnement » (BAMTAARE)
-
- Quatre (04) directions d'appui à la production à Dakar :
 - la Direction Commerciale
 - la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements
 - la Direction des Ressources Humaines
 - la Direction Financière

3.2.2. Organigramme de la SODEFITEX

L'organigramme général de la SODEFITEX nous donnera un aperçu de ses directions et cellules qui lui sont rattachées (**Voir Annexe 4**).

Le présent chapitre ayant été consacré à la présentation de la SODEFITEX, il conviendra, pour la cohérence de l'étude, de décrire le système de tableaux de bord de la SODEFITEX, avant de procéder à des analyses critiques au regard du modèle ci-dessus conçu à cet effet.

Cette description sera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 4: DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Ce chapitre sera consacré à la présentation de l'existant à la SODEFITEX.

Au cours de ce chapitre, il s'agira de présenter le système de TB de la SODEFITEX et ses différentes composantes.

Nous aurons donc deux principales sections que sont :

- La présentation générale du système de TB de la SODEFITEX
- La présentation des TB de la SODEFITEX.

4.1. Présentation générale du système de TB de la SODEFITEX

Le réseau de tableau de bord de la SODEFITEX est composé d'un ensemble de tableaux de bord sur trois niveaux :

- Le tableau de bord de la Direction Générale
- Les tableaux de bord des Directions Opérationnelles
- Les tableaux de bord des responsables proches du terrain (Chef de région, Chef d'usine).

Ce système de TB est conçu en fonction des objectifs de la direction générale, inscrits dans son plan stratégique annuel.

A partir de ces objectifs stratégiques, la direction générale fixe des objectifs à chaque direction opérationnelle.

Ces directions à leur tour délèguent certaines activités aux unités proches du terrain.

Ainsi donc à chaque niveau des TB sont conçus pour le suivi de ces objectifs.

Ces TB sont en général conçus par le contrôleur de gestion, le responsable de la qualité ou encore l'un des responsables de cette direction.

Selon ce principe, tous ces tableaux de bord ont plus ou moins un lien avec les objectifs et les stratégies de la SODEFITEX.

4.2. Présentation des tableaux de bord de la SODEFITEX

La présentation des TB de la SODEFITEX, se fera de la manière suivante :

- Présentation du TB de la DG
- Présentation des TB des directions opérationnelles.

Concernant les directions opérationnelles nous distinguons deux (02) types de TB que sont les TB de la performance et les TB de pilotage.

Et enfin la présentation des TB des unités proches du terrain.

4.2.1. Le tableau de bord de la Direction Générale et/ou du chargé de mission

La DG n'a pas véritablement de tableau de bord. L'outil de pilotage dont elle dispose est en fait un reporting. Ce reporting est réalisé mensuellement et est envoyé à DAGRIS (Maison Mère).

Pour ce reporting, DAGRIS a conçu des TB pour suivre l'évolution de ses filiales agroalimentaires. Chaque filiale se doit de renseigner ces TB. Au sein de la SODEFITEX, le Chargé de Mission est celui qui s'occupe de la conception de ce reporting. Pour renseigner ces TB, il doit :

- Vérifier les informations issues des différents TB des directions ;
- Analyser ces tableaux de bord, chercher à comprendre les écarts auprès des différentes directions ;
- Faire une synthèse de ces TB ;
- Renseigner enfin le TB de DAGRIS et faire le reporting.

Par ailleurs depuis la mise en application des TB de DAGRIS (14 Avril 2004), la direction générale de la SODEFITEX n'a plus de TB pour piloter sa stratégie. Elle utilise plutôt la base du reporting de DAGRIS comme TB.

Ce TB qui sert aussi d'outil de pilotage à la DG se présente ainsi :

Tableau 11 : Tableau de bord de la DG

Objectifs du PAF

CA BAMTAARE M€	Objectifs N	Réalisé mm/N
Mise à la disposition des semoirs aux producteurs (Unité)		
Entrée des salariés dans le capital de la SODEFITEX		
Modernisation de l'usine de Vélingra (HT : M€)		
Réalisation du plan de formation (M€)		
Fibre exportée sur l'exercice (kt)		
Pourcentage de la fibre exportée vendue à Copaco : - Campagne N-1/N (%) - Campagne N/N+1(%)		

Production

	Réalisé N-2/N-1	Budget PAF N-2/N	Réalisé Fév/N	Réalisé Fév/N
Date de début de campagne			Déc.	Déc.
Date de fin de campagne				
Surface emblavée (kha)				
Coton-Graine récolté (kt)				
Coton-graine livré usine (kt)				
Coton graine égrené (kt)				
Tonnage égrené (t/j)				
Fibre produite (kt)				
Graines produites (kt)				
Fibre vendue de la campagne (kt)				
Fibre livrée de la campagne (kt)				

Effectif moyen (saisonniers) (unité)				
Dont permanents locaux				
Dont expatriés				

Gestion

En M€	Réalisé N	PAF N/N+2 N	Réalisé Fev/N-1	Realisé Fev/N
Cours de la monnaie locale en USD fin de mois				

Investissements engagés sur l'exercice AO en cours > 75K€ (Nombre- k€)				
---	--	--	--	--

Chiffre d'affaires				
Dont fibres				
Dont graines				
Dont semences				
Dont cession intrants à FNPC				
Dont divers et accessoires				
EBE				
CAF				

Liquidités disponibles (M€)				
--	--	--	--	--

Efficiencce (par campagne)

	Réalisé N-2/N-1	PAF /N+2 N-1/N	Réalisé Fev /N-1	Réalisé Fev/N
Rdt à l'hectare (T/ha)				
Rdt fibre/Coton graine (%)				
Rdt graine/Coton graine (%)				
Rdt semences délintées chimiquement/graine (%)				
Tonnage jour effectif (de coton graine)/capacité d'égrenage (%)				
Tonnage point mort (kt)				
Tonnage de coton graine collecté et livré à l'usine au moyen de camion quotidiennement (t)				
Prix d'achat du coton graine rendu usine (€/kg)				

Risques

	Réalisé N-1	PAF N/N+2 N	Réalisé Fev /N-1	Réalisé Fev/N
Risque politique				
Indice COFACE				
Risque d'approvisionnement				
Surface emblavées campagne N+1 (kha)				
Risque financier				
Montant du crédit de campagne et son %de remboursement (M€-%)				
Montant de crédit intrant et son% de remboursement (M€-%)				
Montant de créances d'exploitation (M€)				
Engagements hors du bilan données (M€)				
Montant des écarts de change négatifs sur crédit de campagne et rendement MLT (M€)				
Ratio stocks (%)				
Ration créances (%)				
Risque juridique et fiscal				
Dossiers contentieux (Nb- M€)				
Créances douteuses (Nb- M€)				
Risques technologiques				
Nbre d'heures d'arrêt de l'usine pour problèmes techniques (Unité)				

Source : DG de la SODEFITEX

4.2.2. Les tableaux de bord des différentes directions opérationnelles

Au cours de notre étude nous avons noté que ces différentes directions ont pour la plupart deux types de tableaux de bord :

- Un tableau de bord constitué d'indicateurs de pilotage, généralement conçu par l'un des responsables de cette direction, ce tableau de bord sera appelé au cours de l'étude le tableau de bord de pilotage.
- Un tableau de bord constitué d'indicateurs de performance conçu par une équipe dont fait partie le responsable de la qualité qui sera aussi appelé tableau de bord de la performance.

Ainsi nous aurons :

- Les tableaux de bord de la Direction de la Production Cotonnière ;
- Les tableaux de bord de la Direction Industrielle ;
- Les tableaux de bord de la Direction Commerciale ;
- Les tableaux de bord de la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements ;
- Les tableaux de bord de la Direction des Ressources Humaines ;
- Les tableaux de bord de la Direction Financière.

Partant de cela, nous présenterons les tableaux de bord de pilotage de ces différentes directions s'il en existe et par la suite les tableaux de bord de performance.

4.2.2.1. Les différents tableaux de bord de pilotage

Chaque direction opérationnelle a son propre tableau de bord de pilotage élaboré en fonction de sa spécificité et de ses objectifs.

Pour concevoir les TB de pilotage de la SODEFITEX, le contrôleur de gestion en fonction des objectifs qui sont fixés par la DG (aux directions opérationnelles) détermine les indicateurs qui doivent être suivis pour l'atteinte de ces objectifs.

Une fois ces objectifs déterminés, il détermine les facteurs clés permettant de réaliser ces objectifs.

Cette étape lui permet donc de choisir des indicateurs qui permettraient le suivi des objectifs.

Enfin à l'aide du logiciel Excel, il conçoit les TB des différentes directions.

a/ Direction de la Production Cotonnaire (DPC)

La DPC est une direction qui regroupe cinq (05) régions. Pour piloter ses cinq (05) régions, elle dispose de tableaux de bord.

Les tableaux de bord de la DPC et ceux des régions ont été pour la plupart conçus par le contrôleur de gestion, et certains par le chef de région. Il permet le suivi des activités des différentes régions que compte la DPC. Il est conçu à partir d'Excel.

Le Directeur de la DPC renseigne le TB et l'envoie mensuellement au Chargé de mission afin qu'il effectue son reporting.

Pour le renseigner, le directeur se base sur les rapports d'activités que lui envoient mensuellement les différentes régions, les synthétise et remplit le TB.

Par la suite, il envoie ces données au Chargé de mission qui les utilise dans le cadre de son reporting mensuel.

Les sources d'informations de ce tableau de bord proviennent des rapports d'activités hebdomadaires, mais aussi des rapports d'activités journaliers que les responsables de secteurs font au responsable des régions.

Ces différents tableaux de bord permettent à tous les acteurs de la DPC de piloter l'atteinte de leur objectifs, tout en s'assurant de la remontée d'informations de synthèse vers les supérieurs.

Tableau 12 : Tableau de bord de la DPC

Indicateurs d'activité	Mois			Cumul		
	Budget	Réalisé	Ecart	Budget	Réalisé	Ecart
Surface semée (ha)						
Autres surfaces encadrées						
Total surfaces encadrées						
Nombres de planteurs						
Fumée urée						
Surface traitée au (-) 5 fois						
Surface herbicide						
Rendement moyen à l'ha						
Production coton graine						
Production autre						
Véhicules légers						
Km véhicules secteurs						
Kms véhicules régions						
Consommation carburant						
Consommation aux 100						
Effectifs						
Cadres						
Techniciens agents de maîtrise						
Employés et ouvriers						
Saisonniers						

Source : DPC de la SODEFITEX

b/ Direction Industrielle (DI)

La DI est formée de trois entités que sont : le garage central, le service de maintenance et les usines. Ces tableaux de bord sont conçus essentiellement par le contrôleur de Gestion à partir d'Excel.

Ils se présentent ainsi :

Tableau 13 : Direction Industrielle (Service logistique et production)

DIRECTION	Direction Industrielle (Service Logistique et Production)
Rubrique	Mois
Coton Graine entré	
Coton graine égrené	
Jour égrenage effectif	
Tonnage jour égrène effectif/capacité réelle/jour	
Quantité fibre net produite	
Quantité fibre FEC produite	
Cumul Fibre produite	
Rendement fibre NET%	
Rendement fibre extra courte %	
Rendement cumul Fibre Brute	
Cumul Graine produite	
Rendement Graine %	
Quantité produite Graine alimentaire	
Quantité produite Graine semence vêtue	
Quantité Graine semence à délinter	
Quantité produite Graine semence délintées	

Source : DI de la SODEFITEX

c/ Les tableaux de bord de la Direction Commerciale (DC)

Ils sont de deux types et sont conçus par le contrôleur de gestion. Ce sont en général des tableaux de suivi des ventes et des charges de distribution de la direction commerciale. Ils ont été conçus par le contrôleur de gestion et sont suivis par le chef de service commercial.

Tableau 14: TBDC 1

Centre de Coût	Chiffre d'affaires						Frais de Vente		
	Budget		Réalisé		Ecart		Budget	Réalisé	Ecart
	Qté	Valeur (KF)	Qté	Valeur (KF)	Qté	Valeur (KF)			
Fibre Locale									
Usine Kahone									
Usine Tambacounda									
Usine Velingra									
Usine Kolda									
Usine Kédougou									
Fibre FOB									
Usine Kahone									
Usine Tamba									
Usine Velingra									
Usine Kolda									
Usine Kédougou									
Fibre CFR									
Usine Kahone									
Usine Tamba									
Usine Velingra									
Usine Kolda									
Usine Kédougou									
Graine Huilerie									
Usine Kahone									
Usine Tamba									
Usine Velingra									
Usine Kolda									
Usine Kédougou									

Source : DC de la SODEFITEX

Tableau 15 : TBDC 2

Centre de Coût	Qtes vendues	Chiffres d'affaires	Transport terrestre	Honoraires Redevances	Transit et Acconage	Frêt Maritime	Commission et Courtages	Assurances Terrestres	Assurances Maritimes	Total Charges
Fibre Locale										
Usine Kahone										
Usine Tamba										
Usine Velingra										
Usine Kolda										
Usine Kédougou										
Fibre FOB										
Usine Kahone										
Usine Tamba										
Usine Velingra										
Usine Kolda										
Usine Kédougou										
Fibre CFR										
Usine Kahone										
Usine Tamba										
Usine Velingra										
Usine Kolda										
Usine Kédougou										
Graine Huilerie										
Usine Kahone										
Usine Tamba										
Usine Velingra										
Usine Kolda										
Usine Kédougou										

Source : DC de la SODEFITEX

d/ Le tableau de bord de la Direction Administrative, Juridique et des Approvisionnements

Au niveau de la DAJA, nous avons deux (02) services : le SAT et le SAJ. Mais un seul tableau de bord existe au sein de cette direction. Il est suivi par le chef de service de la SAT.

Les indicateurs de ce tableau de bord sont les suivants :

Tableau 16 : Tableau de bord du SAT

DIRECTION	Direction Administrative et Juridique
INDICATEURS	METHODE DE CALCUL
Délai moyen de traitement des DA	Total des délais / Nombre de DA reçues
Nombres de DA reçues dans le mois	Faire la somme de toutes les DA du mois
Taux de traitement des DA	Nombre de DA traitées/ Nombre de DA reçues
Nombre de DA traitées dans le mois	

Source : SAT de la SODEFITEX

Le tableau de bord de la DAJA est conçu par le chef de service des approvisionnements (SAT).

Il résume l'ensemble des activités effectuées par la DAJA ;

La SAJ n'a pas de tableau de bord en son sein.

e/ Le tableau de bord de la Direction des Ressources Humaines

Les tableaux de bord de la DRH sont conçus par le contrôleur de gestion.

Tableau 17 : TBDRH 1

Cadres supérieurs	Effectifs			Masse salariale		
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total
Cadres Moyens						
Techniciens et Agents de maîtrise						
Employés et ouvriers						
Total						
Permanents						
Saisonniers						

Source : DRH de la SODEFITEX

Tableau 18 : TBDRH 2

MOIS	CADRES				AGENTS DE MAITRISE				EMPLOYES/OUVRIERS				SAISONNIERS	
	Masculin		Féminin		Masculin		Féminin		Masculin		Féminin		Masculin	Féminin
	Nbre	Mont	Nbre	Mont	Nbre	Mont	Nbre	Mont	Nbre	Mont	Nbre	Mont	Nbre	Mont
Janvier														
Février														
Mars														
Avril														
Mai														
Juin														
Juillet														
Août														
Septembre														
Octobre														
Novembre														
Décembre														
TOTAL														

Source : DRH de la SODEFITEX

Tableau 19: TBDRH 3

RUBRIQUES	MONTANT
Effectif moyen	
Permanents	
Cadres Totaux	
Cadres Hommes	
Cadres Femmes	
Ratio cadres femmes/cadres Totaux (%)	
Agents de maîtrise Totaux	
Agents de maîtrise Hommes	
Agents de maîtrise Femmes	
Ratios agents de maîtrise Femmes/Totaux (%)	
Employés et ouvriers totaux	
Employés hommes	
Employés Femmes	
Ratio employés et ouvriers femmes/totaux (%)	
Saisonniers	
Journaliers	
Masse salariale (KFCFA)	
Permanents (KFCFA)	
Cadres (KFCFA)	
Agents de maîtrise (KFCFA)	
Employés et ouvriers (KFCFA)	
Saisonniers (KFCFA)	
Journaliers (KFCFA)	
Salaire Moyen permanent (KFCFA)	
Salaire moyen cadre (KFCFA)	
salaire moyen agent de maîtrise (KFCFA)	
Salaire moyen employé et ouvrier (KFCFA)	
Salaire moyen saisonnier (KFCFA)	

Source : DRH de la SODEFITEX

Tableau 20 : Tableau de bord effectif et masse salariale

Centre Budgétaire	Budget				Réalisé				Ecart			
	Effectif		Masse salariale		Effectif		Masse salariale		Effectif		Masse salariale	
	Perman.	Saison.	Perman.	Saison.	Perman.	Saison.	Perman.	Saison.	Perman.	Saison.	Perman.	Saison.
Direct°Gle												
DPC												
Direct°Gle												
DARH												
DF												
DC												
DDR												
CCG												
CSE												
CIRR												
RKAH												
RTAM												
RVEL												
RKOL												
RKED												
UKAH												
UTAM												
UVEL												
UKOL												
UKED												
GARA												
MAIN												

Source : DRH de la SODEFITEX

f/ Le tableau de bord de la Direction Financière

Le tableau de bord de la DAF est en fait un tableau de bord de trésorerie (**Annexe 5**).

Les principaux indicateurs se présentent ainsi :

- la situation de trésorerie ; cet indicateur donne la situation de l'entreprise en banque.
- les stocks (stocks fibres, graines, pièces détachées) ; cet indicateur nous renseigne sur les stocks de fibres, de graines et de pièces détachées.
- les créances et les créances à court terme.
- la situation des fournisseurs ; cette situation permet de déterminer le total de dettes exigibles à court terme.
- le crédit de campagne ; il est estimé.

4.2.2.2. Les différents tableaux de bord de performance

Selon le responsable de la qualité, la conception des tableaux de bord de performance n'est pas l'œuvre d'une seule personne mais d'une équipe pluridisciplinaire dont il fait partie. Les indicateurs de performance sont suivis par les opérationnels.

La conception d'un tableau de bord de performance se base sur une démarche bien déterminée :

- La planification ;

Elle se base essentiellement sur la qualité et passe par l'écoute client pour la détermination des axes d'amélioration.

- La fixation d'objectifs

Il s'agit de la détermination d'une valeur cible en fonction de la pluviométrie, de la capacité ou potentiel organique de chacun (plan de campagne), et du recensement des producteurs.

Après l'écoute client, on passe à la détermination des facteurs clés de succès ; de cette étape on aboutit à la fixation des objectifs généraux de l'entreprise ;

- La décomposition de l'entreprise en processus

On décompose l'entreprise en processus, chaque processus devant contribuer à l'atteinte des objectifs généraux.

Nous avons trois (03) sortes de processus :

- **Le processus de management** : il détermine la politique de qualité. Il définit les objectifs et cibles, met les moyens nécessaires et veille à l'amélioration continue du système.

Il permet d'orienter la cohérence des processus support et de réalisation. La direction veille à la surveillance du fonctionnement des processus et à la mesure de leur performance.

- **Le processus de support** (Ressources Humaines, Finance, Achats/Approvisionnement, Maintenance industrielle, maintenance automobile, système d'information) : il fournit les moyens nécessaires pour une bonne réalisation du produit ou service.
- **Le processus de réalisation** (Fabrications de liens, Achat du coton graine... Ventes/Livraison) est assimilable aux processus orientés clients.

Des objectifs spécifiques (de qualité) qui concourent à l'atteinte des objectifs généraux sont affectés à chaque processus.

Par voie de conséquence, toutes les activités des différentes directions se retrouvant dans les différents processus seront pilotées par ces tableaux de bord de la performance.

Ainsi donc les tableaux de bord de la performance des différentes directions se présentent ainsi :

a/ Tableaux de bord de la performance de la direction financière

L'objectif de ce processus est de mettre à la disposition de tous les processus, les ressources financières nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Le tableau de bord de la DPC se présente ainsi :

Tableau 21 : Tableau de bord du processus de finance

Indicateurs du Processus des finances	Limite standard
Coût de l'endettement	Court terme : 7% et long terme : 8%
Taux de règlement des factures fournisseurs	0,89
Indépendance Financière	$\geq 20\%$
Fond de roulement	20 j du Chiffre d'affaires
Capacité d'endettement	< 4

Source : DF de la SODEFITEX

b/ Tableaux de bord de la performance de la Direction de la production cotonnière

L'ensemble des activités de la DPC se retrouve dans le processus d'achat de coton graine.

Le tableau de bord de la performance de cette direction se présente ainsi :

Tableau 22 : Tableau de bord du processus achat de coton graine

Indicateurs de performance	Méthode de calcul	Valeur cible
Ecart de classement du coton graine entre le marché et l'usine (%)	Poids production brute (PB) 1 ^{ier} choix – PB 1 ^{ier} choix usine conforme * 100	<= 5%
	Poids PB 1 ^{ier} choix marché	
	Ou	
	Poids production brute (PB) 2 ^{ieme} choix – PB 2 ^{ieme} choix usine conforme * 100	
	Poids PB 2 ^{ier} choix marché	
Tonnage moyen par attelage (T)	Somme des entrées à l'usine tonnage collecté sur le marché	16 T
	Nombre total de rotation	
Tonnage moyen collecté par jour (T)	Somme de tonnage collecté sur le marché	50 T
	Nombre de jours travaillés	
Taux de réalisation de collecte%	Somme des entrées à l'usine tonnage collecté sur le marché * 100	<= 90%
	Objectif de collecte	

Source : DF de la SODEFITEX

L'objectif de ce processus est de collecter et de mettre à la disposition de l'usine, le coton graine acheté chez le producteur.

c/ Tableaux de bord de la performance de la direction des Ressources Humaines

Au niveau de la DRH, nous avons un seul tableau de bord qui se présente ainsi

Les indicateurs de performance sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 23 : Tableau de bord du processus des ressources humaines

Indicateurs	Formule de calcul	Valeur Cible
Le turnover	Départ +Licenciements de l'année/ effectif au 01 Janvier	<= 5%
Le taux d'absentéisme	(Nombre d'heures d'absences/ Nombre d'heures potentielles de travail) *effectif	<= 5%
Le taux de réalisation du plan de formation	Nombre de réalisations réalisée/Nombre de réalisations planifiées	>= 80%
Le taux d'indicateurs de fausse paie	Nombre de bulletins avec erreurs/Nombre de bulletins édités	<= 1%

Source : DRH de la SODEFITEX

4.2.3. Les tableaux de bord des unités proches du terrain

Les unités proches du terrain sont les suivantes :

- Le chef de région
- Le chef d'usine
- Le chef de garage.

Au cours de notre collecte d'informations, nous avons obtenu que les tableaux de bord des chefs de régions et le tableau de bord des chefs d'usine.

4.1.2.3.1. Les tableaux de bord des chefs de régions

Les TB des chefs de régions sont de deux sortes :

- Le tableau de bord de la mise en place des facteurs de production (**annexe 6**) :
Il permet la gestion des facteurs de production et renseigne sur la mise en place des facteurs de production dans les secteurs. Sa lecture nous permet de savoir la date de mise en place, le lieu de dépôt des facteurs de production.
- Le tableau de bord de réception des facteurs de production (**annexe 7**) :

Il renseigne sur les besoins et les réceptions de facteurs de production par secteur.

Ces TB sont conçus par le contrôleur de gestion. Le chef de région se charge de le renseigner.

4.1.2.3.2. Les tableaux de bord des chefs d'usine

Les tableaux des chefs d'usine se présentent ainsi :

Tableau 24 : tableau de bord des chefs d'usine

Rubriques	Mois			Cumul		
	Budget	Réalisé	Ecart	Budget	Réalisé	Ecart
Approvisionnement Coton Graine						
Rendement Egrenage %						
Production fibre(T)						
Rendement Graine %						
Production Graine(T)						
Tonnage égrené Jour						
Nbre de Balles						
Nbre de Quarts						
Capacité d'égrenage						
Nbre de Jours de Production JP						
Nbre de jours d'égrenage JD						
Ration JP/JD						
Heures de Marche possible						
Heures d'égrenage effectif						

Source : Usine de Velingra de la SODEFITEX

Rubriques	BUDGET	REALISE	ECART
Indicateurs d'activité			
Nbre de Jours d'égrenage J			
Nbre de Véhicules V			
Charge Utile théorique T			
Nbre de rotations coton gr R			
Kilométrage coton graine K			
Kilométrages autres Ka			
Consommation carburant L			
Jours transport ouvrables Jo			
Jours transport coton gr JT cr			
Jours transport autres Ja			
Jours immobilisations Ji			
Tonnage coton gr transporté C			
Tonnage autre Ca			

Source : Usine de Velingra de la SODEFITEX

En définitive nous constatons que le système de tableaux de bord de la SODEFITEX est une chaîne verticale de tableaux de bord et d'indicateurs sur trois niveaux : la direction, les responsables opérationnels et les responsables des équipes sur le terrain.

Les indicateurs du TB des directions opérationnelles s'harmonisent en général avec ceux des responsables sur le terrain, car ils ont certains indicateurs en commun.

Aussi avec le suivi des tableaux de bord de performance instaurer depuis la certification de la société, les tableaux de bord permettent à chaque responsable de :

- S'assurer de la cohérence des informations ;
- faire remonter les informations des informations au fur et à mesure vers les supérieurs.

Ceci traduit le fait que les responsabilités s'emboîtent les unes après les autres et qu'elles sont cohérentes.

Partant de cette base nous allons procéder à notre évaluation.

CHAPITRE 5 : EVALUATION ET ANALYSE DE L'EXISTANT

Pour le pilotage de ses activités, la SODEFITEX utilise des TB. Aujourd'hui avec sa récente certification ISO 9001, elle s'est fixée de nouveaux objectifs à atteindre.

Cependant nous constatons que ses tableaux de bord pour la plupart n'ont pas été actualisés, il convient de les évaluer en vue de déterminer le gap à combler pour les rendre performants.

Dans ce chapitre nous allons procéder à une évaluation du système de TB de la SODEFITEX en nous basant sur notre méthodologie d'évaluation et notre modèle d'analyse.

A la suite de cette évaluation, nous ferons des recommandations en vue de l'amélioration de ce système.

5.1. Evaluation de l'existant

Au cours de notre collecte d'informations, il ressort que les tableaux de bord de la SODEFITEX, n'ont pas été révisés depuis la certification de l'entreprise.

Le but de notre évaluation étant d'améliorer les performances du système de tableau de bord de la SODEFITEX, notre évaluation sera un projet pilote ; elle portera sur les tableaux de bord de certaines directions (DRH, la DF et la DPC).

Les sujets de cette évaluation seront les variables ayant un impact sur le système de TB comme le présente notre modèle d'analyse.

5.1.1. Evaluation du TB de la Direction des ressources humaines

Les TB de la DRH sont des tableaux réalisés sur Excel. Ils seront évalués en fonction des variables ci-dessous.

5.1.1.1. Les acteurs de la méthode

Les TB de la DRH sont conçus pour les besoins de la DRH. Ils ont été conçus pour la plupart par le contrôleur de gestion (tableaux de bord de pilotage) et par le responsable qualité (Tableau de bord de la performance).

L'assistant au DRH se charge de les renseigner mensuellement et de les envoyer soit au chargé de mission, soit au responsable de la qualité.

5.1.1.2. Le but de la méthode

La conception des TB de la DRH à deux buts principaux :

- Aider la DG lors de la prise de décision dans des situations en rapport avec les ressources humaines ;
- permettre au directeur des ressources humaines de suivre les missions qui lui sont assignées.

5.1.1.3. La fréquence d'adaptation du système de TB

La fréquence d'adaptation des indicateurs dépend en fait des différents tableaux de bord.

Concernant les tableaux de bord de pilotage, les indicateurs n'ont pas été modifiés depuis plus de deux ans.

Les indicateurs du tableau de bord de performance ayant moins d'une année, n'ont pas encore été modifiés.

En effet, selon les procédures de la SODEFITEX, ils sont révisés au moins une fois par an.

5.1.1.4. La dimension comportementale

Les tableaux de bord de pilotage et de la performance de la DRH, sont renseignés mensuellement par l'assistant du DRH.

Après les avoir renseignés, il les envoie au directeur des ressources humaines pour une validation.

Une fois la validation effectuée, celui-ci est envoyé à la direction générale où le chargé de mission l'utilise dans le cadre de son reporting mensuel.

5.1.1.5. L'Horizon Temporel

Les informations fournies par les TB de la DRH, portent sur des informations présentes, sur celles relatives à l'année en cours et nous permettent d'avoir une situation sur les objectifs fixés par la direction générale.

5.1.1.6. La relation entre les objectifs et les mesures

Les tableaux de bord de la DRH, ont pour objectif de fournir des informations relatives à la gestion des ressources humaines et au management social de l'entreprise.

A cet effet ces tableaux de bord, doivent renseigner sur l'évolution des ressources humaines à tout instant.

Les informations fournies par ceux-ci permettent d'atteindre cet objectif, mieux elles permettent de déterminer le gap entre les prévisions et la réalisation des objectifs de la DG.

5.1.1.7. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

Dans sa logique de certification, pour être performante, la SODEFITEX a choisi de former son personnel.

Dans son tableau de bord de la performance, nous avons des indicateurs qui nous renseignent sur le taux de réalisation de son plan de formation.

Partant de ce fait, nous pouvons affirmer que les indicateurs du TB de la performance couvrent les facteurs contribuant à la performance.

5.1.2. Evaluation du TB de la Direction financière

Les TB de la DF sont constitués par un TB de trésorerie et d'un TB de la performance. L'objet de cette évaluation portera sur les variables ci-dessous.

5.1.2.1. Les acteurs de la méthode

Les TB de la DF sont conçus par le chef de service financier pour le TB de pilotage et par le responsable qualité pour ce qui concerne les TB de la performance.

5.1.2.2. Le but de la méthode

Le but de cette méthode est de permettre la gestion des échéances de recouvrement et de la gestion dite de trésorerie, notamment de la gestion des liquidités et de leur placement.

Le tableau de bord du service financier est un outil de suivi et contrôle qui permet par la suite au directeur financier de prendre des décisions.

Nous avons ensuite le TBP qui permet le suivi des performances réalisées par la DF.

5.1.2.3. La fréquence d'adaptation du système de TB

Les indicateurs du tableau de bord du pilotage sont renseignés mensuellement. Depuis plus d'un an, ils sont toujours utilisés et n'ont cependant pas été actualisés.

5.1.2.4. La dimension comportementale

Ces TB sont conçus pour l'atteinte des objectifs de la DF.

Tous ces TB sont renseignés par le chef de service financier permettent par la suite au directeur financier de prendre des décisions relatif à la gestion de l'entreprise.

Les TB sont transmis à la DG où le chargé de mission s'en sert pour faire un reporting au niveau de DAGRIS

5.1.2.5. L'Horizon Temporel

Ces tableaux de bord de pilotage de la DF renseignent sur les données de l'année précédentes, de l'année en cours et nous permettent donc de déterminer les variations par rapport à l'année précédente.

Le tableau de bord de la performance, nous renseigne sur l'année en cours uniquement.

5.1.2.6. La relation entre les objectifs et les mesures

Les objectifs de la DF étant la gestion des échéances, de la liquidité et des placements, nous observons au niveau du tableau de bord de la performance des indicateurs qui nous renseignent aisément sur cet aspect.

Partant de là nous pouvons affirmer que ces TB mesurent les objectifs à atteindre par le département financier.

5.1.2.7. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

Concernant la couverture des facteurs contribuant à la performance, un tableau de bord de la performance a été conçu pour cela.

Nous remarquons que des indicateurs couvrant l'aspect gestion des fournisseurs, liquidité de l'entreprise sont inscrits dans ce tableau.

Par ailleurs, nous notons que ces aspects sont ceux choisis par la DF pour être plus performante.

5.1.3. Evaluation du TB de la Direction de la production cotonnière

Les TB de la DPC sont constitués de tableaux réalisés sur excel. Ils seront évalués en fonction des variables ci-dessous.

5.1.3.1. Les acteurs de la méthode

Les principaux concepteurs des tableaux de bord de la DPC sont le contrôleur de gestion et le responsable qualité. En fonction des besoins du directeur de la DPC, le contrôleur de gestion a conçu des tableaux de bord de pilotage qui ont été renforcés plus tard par les tableaux de bord de la performance du responsable de la qualité.

Ces TB sont renseignés par le directeur de la DPC.

5.1.3.2. Le but de la méthode

Le but de cette conception de tableaux de bord pour la DPC est dans un premier temps de l'aider à mieux gérer les approvisionnements, et de permettre le suivi des stratégies qui lui permettront d'obtenir pour le compte de la DI des produits de bonne qualité.

5.1.3.3. La fréquence d'adaptation du système de TB

Les TB de la DPC sont renseignés mensuellement. Ils n'ont cependant pas connu de révision depuis plus d'un an.

5.1.3.4. La dimension comportementale

Le TB de pilotage, permet au directeur de la DPC de suivre ses activités, mais aussi de s'assurer de la réalisation du budget.

Le TB de la performance permet au responsable de la qualité de suivre ses objectifs de qualité.

Par ailleurs ses deux tableaux sont transmis à la DG où le chargé de mission s'en sert pour faire un reporting à DAGRIS.

5.1.3.5. L'Horizon Temporel

Les TB de pilotage et de la performance de la DPC, ne renseignent pas sur les informations passées. Ils ne fournissent que des informations mensuelles sur la logistique nécessaire à la production de coton.

5.1.3.6. La relation entre les objectifs et les mesures

Concernant la relation entre les objectifs et les mesures, nous rappelons que les objectifs de la DPC sont :

- Assurer l'approvisionnement pour saturer les capacités industrielles,
- permettre à la DI d'obtenir des produits de bonne qualité.

Les indicateurs des TB de la DPC, nous renseignent sur les moyens mis par la DI pour l'atteinte des objectifs fixés, et sur le résultat de ces moyens.

Nous pouvons dire que ces TB couvrent bien l'aspect de la relation entre les objectifs et les mesures.

5.1.3.7. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

Au niveau de la DPC, le critère de performance se mesure en fonction du niveau de production de la fibre de qualité supérieure.

Nous retrouvons dans le TB de la performance au moins un indicateur (% de fibre de qualité supérieure sur le % de coton graine de premier choix) qui couvre l'aspect performance de la DPC.

L'objectif de couverture des facteurs de la performance est donc atteint.

En nous basant sur l'existant au niveau de la SODEFITEX, nous pouvons faire un résumé portant sur ces variables qui ont une influence sur le système de TB :

- *les acteurs de la méthode*

Les acteurs de la méthode sont en général, le contrôleur de gestion, le responsable de la qualité et l'un des responsables de la direction opérationnelle.

- *Le but de la méthode*

Le but de la méthode est en général d'aider à la gestion des activités de l'unité concernée, mais aussi à la gestion de la performance de la SODEFITEX.

- *la fréquence d'adaptation du système*

Les tableaux de bord de ces trois directions sont tous publiés mensuellement, cependant la révision des indicateurs n'est pas régulièrement effectuée.

Au cours de nos investigations nous avons constaté que les indicateurs du tableau de bord de pilotage n'ont pas connu de révision depuis plus d'une année.

- *la dimension comportementale*

Les tableaux de bord de ces différentes directions sont utilisés par le responsable de la qualité, le directeur du département et la DG.

- *l'horizon Temporel*

Les indicateurs de ces TB produisent pour la plupart des informations mensuelles. Cependant au niveau de certaines directions, les TB renseignent sur les réalisations des années précédentes.

- *la relation entre les objectifs et les mesures*

Les indicateurs de ces TB permettent pour la plupart de mesurer les objectifs de la DG.

- *le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance*

Pour la couverture des facteurs de performance, les directions choisies objet de notre projet pilote possèdent des tableaux de bord de la performance, qui renseignent sur leurs facteurs de performance.

Après l'évaluation de ces différents TB, nous allons analyser ces résultats en vue de faire des recommandations.

5.2. Analyse des résultats

Partant des données recueillies sur l'existant de la SODEFITEX et des évaluations que nous avons pu effectuer, nous allons procéder à une analyse en vue de révéler les forces et les faiblesses de ce système.

Ces analyses porteront sur les TB évalués précédemment.

5.2.1. Analyse des résultats du TB de la (DRH)

Les concepteurs des TB de la DRH, étant le contrôleur de gestion et le responsable qualité, nous estimons qu'ils sont habilités à le faire selon notre revue de littérature.

Le DRH a des services qui lui sont rattachés (Voir organigramme de la SODEFITEX). Ces services n'ont cependant pas de TB pour le suivi des missions qui leur sont déléguées par le directeur des ressources humaines.

Tous les autres TB qui sont présentés dans le chapitre précédent sont suivis par l'assistant du SGARH qui se trouve à Tambacounda.

Il est le seul à renseigner tous les TB de cette direction qui est basée à Dakar. Chaque fin de mois il les remplit et les envoie au directeur des ressources humaines.

Pour les renseigner, il se base sur les rapports que lui envoient mensuellement les autres services rattachés à la DRH.

Nous pensons qu'étant seul à réaliser cette tâche, les informations contenues dans ces TB pourraient être biaisées car, il pourrait faire des erreurs en les renseignant.

Les informations étant fournies mensuellement par les autres services opérationnels, en cas d'un évènement survenant au cours du mois, ce n'est qu'à la fin du mois que l'on se rendra compte de cette infortune.

L'assistant ne pourra donc pas alerter à temps la DRH, en vue de la prise de décision pour réparer ce tort.

Par ailleurs l'on constaterait les conséquences de cette infortune sur la performance de ce service.

Ces conséquences auraient pu être évitées si ces différents services opérationnels avaient des TB pour le suivi de leurs missions ; cela éviterait que ces services accumulent des informations pour ne les reproduire que mensuellement et permettrait par voie de conséquence la prise de décisions à temps pour l'atteinte des objectifs fixés.

Par voie de conséquence, cette situation aura un impact sur la réalisation des objectifs de la DG, car celle ci ne permettra pas prendre des décisions concourant à la réalisation de sa stratégie.

Comme exemple nous prenons le cas de la période de campagne ;

Pendant cette période, le suivi de toutes les activités est indispensable pour l'atteinte des objectifs de campagne ;

Au début de la campagne nous avons toutes les données relatives au personnel, mais au cours de la campagne, nous ne pouvons connaître l'évolution de ce personnel qu'à la fin du mois.

En effet, pendant la campagne, l'on a plusieurs équipes de saisonniers par secteur. Cette donnée de début de campagne peut connaître des variations. Ces variations peuvent être dues à la défaillance d'une équipe qui voit son équipage réduit soit parce que l'un des membres est malade, ce qui ne permettra pas à l'équipe de réaliser les performances que l'on attend d'elle.

Cette situation aurait pu être évitée si les informations étaient remontées à temps. La prise de décision quand à renforcer une certaine équipe pour la réalisation des objectifs, se fera tardivement, car les renseignements portant sur les équipes, ne seront disponibles qu'à la fin du mois. En fin de campagne donc on constatera que certaines équipes n'ont pas réalisé leurs objectifs de campagne.

La DG doit avoir ces renseignements pour prendre certaines décisions stratégiques et surtout de nature à motiver son personnel. Ce cas précité ne lui permettra pas de prendre ces décisions pour l'atteinte de ces objectifs.

Les TB de la DRH renseignent aussi sur la masse salariale. En, nous basant sur notre exemple, nous pouvons estimé que les indicateurs de la masse salariale, risquent d'être biaisés.

Cela constitue une faiblesse qui pourrait entraîner des fraudes au niveau de la paie.

Les indicateurs des tableaux de bord de pilotage de la DRH n'ont pas connu de révision depuis plus d'un an (année d'obtention de la certification ISO 9001).

Cet état de cause nous permet de dire que les indicateurs ne permettent pas le suivi des nouveaux objectifs définis au niveau du service.

Les indicateurs des tableaux de bord de pilotage des RH et de la performance, sont surtout financiers. Ils ne contiennent pas d'indicateurs qui renseignent sur la performance du personnel, la compétence du personnel.

Aujourd'hui la SODEFITEX étant certifiée ISO 9001, elle se doit d'être performante. Aussi ces tableaux de bord, en plus du caractère financier qu'ils avaient doivent permettre de nous renseigner sur les performances de ces ressources humaines, leur motivation et surtout leurs compétences.

Les objectifs de la DRH étant d'aider principalement le DG dans la gestion des RH, le management social de l'entreprise, et à mettre à sa disposition des infos et conseils nécessaires à toutes décisions des ressources humaines, nous estimons que ces TB comportent des faiblesses dont nous devons tenir compte lors des recommandations en vue de son amélioration.

5.2.2. Analyse des résultats de la Direction Financière

Le TB est conçu par le chef de service financier et le responsable de la qualité. Le chef de service financier est habilité à concevoir le TB de même que le responsable de la qualité.

Le but de la méthode étant de permettre le suivi des missions qui sont assignées à la DF (la DF étant le cœur de l'entreprise), implique qu'elle doit être capable de fournir des informations précises et dynamiques permettant de prendre à temps des décisions pour la bonne marche de l'entreprise.

Notre collecte d'informations nous permet de dire que les TB de pilotage de la DF, contiennent un grand nombre d'indicateurs. Ceci est dû au fait que ce TB est un tableau de trésorerie et porte sur la situation des autres directions opérationnelles.

L'interprétation de ces indicateurs étant complexe, risque de donner des conclusions erronées. Cet état de fait nous permet d'affirmer que la DF ne pourra donc pas fournir des informations précises à temps lors de la prise de décisions pertinentes.

Concernant les indicateurs de la performance, ils ne renseignent pas suffisamment sur les prévisions de trésorerie à court terme.

Cette situation pourrait entraîner une mauvaise gestion des éléments financiers et par voie de conséquence, une situation de crise financière.

Par ailleurs, la présentation des indicateurs de TB sous forme de valeurs brutes ne permettra pas d'obtenir les informations en tant réel.

En effet la DF devant fournir des informations sur la situation financière risque de ne pas atteindre cet objectif (ces TB étant produit mensuellement permettent de confirmer notre remarque).

La DF risque de ne pas être performante dans la mesure où elle ne pourra pas prendre une décision opportune si un quelconque événement survient durant le mois.

C'est pour contourner cela que le chef de service consulte régulièrement le solde des différents comptes en banque. Mais il faut noter qu'il n'a pas que cette mission à effectuer pour l'atteinte des objectifs de sa direction.

En effet, il risque de ne pas se rendre compte au moment opportun d'une situation de crise que peut traverser la SODEFITEX.

Concernant la fiabilité des informations, au cours de nos entretiens, le chef de service nous a fait savoir, qu'il était obligé au début de collecter les informations au niveau des autres directions car celles ci ne lui produisaient pas à temps leurs différents comptes rendus.

Dans un souci d'assurer la fiabilité des informations, le chef de service financier s'est établi une base de données qui lui permet de suivre les activités des autres services et par voie de conséquence d'avoir les informations dont il a besoin.

Nous décelons donc une faiblesse au niveau de la fréquence de production des informations pour l'alimentation du TB de la DF.

Cette faiblesse pourrait être un frein à la performance de la DF.

5.2.3. Analyse des résultats de la Direction de la production cotonnière (DPC)

Les TB de la DPC sont conçus par le Contrôleur de gestion et le responsable de la qualité pour le pilotage des activités de la DPC.

A ce niveau, nous constatons une force car ces personnes sont habilitées à le concevoir.

La DPC a deux objectifs majeurs que sont :

- Le suivi des approvisionnements pour l'atteinte des objectifs fixés par la DG
- le suivi des plans d'actions qu'elle a établi pour obtenir les produits de bonne qualité.

Nous remarquons que les TB de pilotage de la DPC, ne renseignent que sur un seul objectif celui du suivi des plans d'actions pour l'obtention des produits de bonne qualité. Ils ne contiennent pas d'indicateurs qui renseignent sur les approvisionnements.

Cela constitue une faiblesse pour la DPC, car elle doit aussi pouvoir suivre l'approvisionnement du coton graine qui est aussi l'un de ses objectifs.

Concernant les informations sur le suivi des plans d'action, les unités proches du terrain ont des TB qu'ils renseignent hebdomadairement en vue de faire un reporting à la DPC, ces informations permettent de renseigner le TB.

Nous constatons ici que les informations qui alimentent les TB de la DPC sont produites régulièrement, en cela il constitue une force, car cela permettra la fiabilisation des informations qu'il comporte.

La présentation des indicateurs du TB de la DPC, ne permet pas le suivi progressif des objectifs de la DPC. Ils sont présentés sous forme de valeurs brutes.

Nous pensons que cela constitue une faiblesse pour la DPC, car cela ne lui permettra pas de communiquer de manière rapide, synthétique et efficace.

Par ailleurs, depuis la date de la certification, ces TB n'ont pas été révisés pour permettre qu'ils se conforment aux nouveaux objectifs de la DG.

Les TB de la performance de la DPC, ne renseignent suffisamment pas sur les coûts de facteurs de production, ni sur les compétences des planteurs pour l'atteinte de ces objectifs, ni sur la performance des installations du service ; nous pouvons relever une faiblesse à ce niveau.

Au terme de cette analyse, nous constatons que les tableaux de bord de pilotage des directions opérationnelles, comportent des faiblesses et des forces.

Au niveau des forces, nous pouvons noter :

- Les concepteurs des TB sont des personnes qui sont habilitées à le faire ;
- Ils permettent de renseigner le reporting qui doit être fait pour DAGRIS.

Nous décelons cependant certaines faiblesses :

- La plus récurrente est que ces tableaux de bord, n'ont pas connu de révision depuis plus d'une année.
- La présentation des TB de la DPC n'est pas aisée pour le suivi de ces indicateurs. Elle impliquerait beaucoup d'efforts, notamment les calculs pour connaître l'évolution des indicateurs. Par ailleurs elle ne permet pas d'apprécier de manière sensible les indicateurs.
- La conception des TB de pilotage de la plupart des directions opérationnelles, est réalisée uniquement par le contrôleur de gestion.

Cette méthodologie de conception n'est pas appropriée car le contrôleur de gestion n'est pas le pilote des activités. Les responsables des directions opérationnelles dans ce cas d'espèce ne pourront pas exprimer leur point de vue lors de la définition des facteurs clés de succès et des indicateurs des TB ; cet état de cause pourrait entraîner la non utilisation de ces TB.

En effet les responsables peuvent juger qu'ils ne répondent pas à leurs besoins.

Concernant ces tableaux de bord de performance, ils comportent eux aussi certaines limites, mais nous estimons qu'elles seront revues avec la révision annuelle prévue.

La SODEFITEX, étant une société certifiée se doit d'améliorer son système de TB pour un meilleur pilotage de ses activités.

5.3 Recommandations

Les recommandations que nous allons faire porteront sur le pilotage des activités et de la performance de la SODEFITEX.

Dans un premier temps nous aurons les recommandations à l'endroit de la Direction générale, de la cellule du contrôle de gestion et des directions objets de notre évaluation.

5.3.1. Recommandations à l'endroit de la Direction générale

Au cours de notre recueil d'informations, il est ressorti que la Direction de la SODEFITEX n'avait pas son propre tableau de bord.

Depuis le mois d'Avril 2004, la Direction Général n'utilise que le reporting mensuel qu'elle envoie à DAGRIS pour avoir une idée de l'évolution de ses activités.

Nous lui recommandons la conception d'un tableau de bord adapté pour le suivi de la stratégie de l'entreprise et des besoins du directeur général.

5.3.2. Recommandations à l'endroit de la cellule de contrôle de Gestion

Nous recommandons au contrôleur de gestion une révision des indicateurs de tableaux de bord dont il est l'auteur, afin qu'ils puissent assurer le suivi des nouveaux objectifs assignés à chaque direction opérationnelle.

Par ailleurs avec la certification de la SODEFITEX, et compte tenu du fait qu'il ait des TB de pilotage et des TB de la performance, nous recommandons au contrôleur de gestion en collaboration avec le responsable de la qualité et les responsables des

directions opérationnelles, la mise en place d'une équipe qui développera des tableaux de bord de gestion intégrés.

Ces tableaux de bord renfermeront des indicateurs prévisionnels de la performance à venir, et seront au cœur de la gestion de la performance de l'organisation. Ils contiendront des indicateurs qui, en théorie, serviront à guider l'entreprise vers une meilleure performance.

Pour la conception de ces TB intégrés, cette équipe pourra utiliser les outils suivants :

- Le Benchmarking : cet outil leur permettra de comparer les résultats de chaque centre de responsabilité 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 outils permettront à l'équipe d'améliorer le système de tableaux de bord de la SODEFITEX.

5.3.3. Recommandation à l'endroit des différents responsables des directions opérationnelles évaluées

Les recommandations à l'endroit des directions opérationnelles se feront exclusivement à l'endroit des directions qui ont été choisies pour notre évaluation.

5.3.3.1 Recommandations à la Direction des Ressources Humaines

Nous recommandons au DRH, en accord avec le contrôleur de gestion de concevoir de nouveaux tableaux de bord qui lui permettront de mieux piloter la mission qui lui est attribuée.

Pour notre part, nous souhaitons l'introduction d'indicateurs renseignant sur la formation, la sécurité du travail, le climat social et les promotions, dans ces nouveaux

tableaux de bord. Les indicateurs que nous proposons sont renseignés dans le tableau suivant :

Tableau 25 : Indicateurs proposés pour le TB de la DRH

DIMENSION DE LA PERFORMANCE	INDICATEURS	METHODE DE CALCUL
Formation	Effectifs formés aux nouvelles technologies; effectifs affectés aux nouvelles technologies	
Climat Social	Nombre de contentieux d'ordre social	
Promotions	Nombre de promotions réalisées par catégorie + à l'intérieure de chaque catégorie +passage au niveau supérieur ouvrier? maîtrise? cadre	
Sécurité de travail	Nombre des accidents par trimestre	

Source : Nous même

Par ailleurs, le tableau de bord de la performance des RH ne renseignant pas suffisamment sur les performances des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Nous souhaitons qu'un indicateur renseignant cette performance (Voir l'indicateur sur les promotions par exemple), complète la liste des indicateurs de performance.

5.3.3.2 Recommandations à la Direction Financière

Concernant la DF, le tableau de bord renseigne sur la situation de la trésorerie de l'entreprise.

Nous pensons que la direction financière doit améliorer son tableau de bord en prenant en compte les prévisions à court terme (2 à 3 mois).

Pour cela l'introduction de certains indicateurs pourra lui permettre d'atteindre ce but et de savoir sur quel poste agir pour améliorer la situation financière de l'entreprise.

Ensuite nous recommandons la mise en place d'un plan prévisionnel de trésorerie pour avoir une meilleure visibilité de son activité.

Au cours de nos entretiens avec le chef de service financier, un problème d'accessibilité des données provenant des autres services se posait. Cet état peut mettre en cause la fiabilité des informations qui alimentent les tableaux de bord.

Nous recommandons que soit mis en place un système intégré de gestion. Ce système permettra de rassembler toutes les informations de la société. Mais sera accessible à tout le monde selon le niveau de responsabilités qui l'incombe.

Par ailleurs ce système d'informations doit permettre de :

- garantir la fiabilité des informations car attribuable à un auteur et intègre ; ce n'est qu'à ce prix qu'il deviendra exploitable ;
- prouver la diligence des décideurs, ce qui implique de veiller aux procédures d'acquisition ou de développement des composantes du système d'information, ainsi qu'à la documentation de l'évolution de ce dernier.

5.3.3.3 Recommandations à la DPC

Le tableau de bord de la performance de la DPC ne renseignant pas suffisamment sur la maîtrise des coûts et des facteurs de production, nous recommandons l'introduction d'indicateurs qui permettront de suivre ces deux éléments dans le tableau de bord de la DPC.

Ces indicateurs peuvent être les suivants (Voir tableau ci-dessous) :

Tableau 26 : Indicateurs proposés pour le Tableau de bord de la DPC

DIMENSION DE LA PERFORMANCE	INDICATEURS	METHODE DE CALCUL
Formation	% des planteurs formés	$\frac{\text{Nombre de producteurs bénéficiant d'un encadrement}}{\text{Nombre de producteurs de coton}}$
Véhicules (affectés à l'approvisionnement)	%de véhicules en pannes	$\frac{\text{Nombre de véhicules en panne}}{\text{Nombre de véhicules de véhicules de la DPC}}$
Facteurs de production	Coût des facteurs de production	

Source : Nous même

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au terme de cette deuxième partie, nous retiendrons que la SODEFITEX a un système de tableaux de bord de trois niveaux :

- Le niveau de la DG
- Le niveau des directions opérationnelles
- Le niveau des services opérationnels

Ces tableaux de bord comportent certaines faiblesses qui fragilisent le système de TB. Ces faiblesses sont principalement dues au fait que ces TB n'ont pas été révisés depuis la certification ISO 9001 de l'entreprise.

Aujourd'hui la SODEFITEX étant certifiée se doit d'avoir des outils de pilotage pertinents lui permettant d'être performante.

Le contrôleur de gestion joue un véritable rôle dans la conception de ces tableaux de bord ; il est le conseiller mais non le pilote de ces activités. Dans ce cas pour la conception des TB, des différentes directions il doit être le conseiller des concepteurs au niveau des directions opérationnels. Ensemble, avec les objectifs qui sont fixés par la DG, le contrôleur de gestion et le directeur opérationnel détermineront les facteurs clés de succès, et les indicateurs du tableau de bord de la direction opérationnelle. Cette étape est nécessaire car un indicateur ne sert à rien s'il n'apporte aucune valeur ajoutée ; aussi s'il n'est pas partagé et pas demandé, il faut le supprimer.

Nous devons aussi retenir que la définition des objectifs des directions opérationnelles étant l'apanage du DG, celui à son niveau doit posséder un TB qui puisse lui permettre le suivi de ces objectifs stratégiques.

CONCLUSION GENERALE

Au démarrage de cette étude, l'objectif principal était l'évaluation du système de tableaux de bord de la SODEFITEX. Cette évaluation devrait s'effectuer sur l'existant et trouver des solutions pour l'améliorer en vue de le rendre performant.

Les objectifs spécifiques sont portés sur l'appréciation des variables qui influencent le système de tableaux de bord, et la détermination des forces et faiblesses du système de TB, afin de faire des recommandations pour l'amélioration du système existant.

Cette évaluation s'est réalisée sous forme de projet pilote. En effet nous l'avons circonscrit à trois directions (DRH,DF et DPC).

Sur la base d'un guide d'entretien avec des responsables des directions opérationnelles et certains membres du personnel de la SODEFITEX, nous avons essayé d'identifier les forces et les faiblesses de ce système.

Cette étape nous a permis de déceler certaines faiblesses du système de tableaux de bord, dont la plus récurrente est la non révision des indicateurs du système depuis la certification de la SODEFITEX.

Cet état de fait implique que les indicateurs du système ne permettaient plus vraiment le pilotage de la nouvelle stratégie de la SODEFITEX.

A cet effet nous avons proposé des recommandations en vue de l'amélioration de ce système.

Nous relevons cependant que, cette évaluation a ouvert d'autres pistes. On pourra l'étendre plus tard aux autres directions opérationnelles.

Aujourd'hui avec ses nouvelles stratégies, le système doit être révisé pour permettre à la SODEFITEX d'être performante.

Ce projet d'actualisation doit observer certaines règles, notamment provenir de la Direction Générale.

Une fois le projet lancé, l'équipe qui sera constituée se chargera de développer des tableaux de bord de gestion intégrés qui renferment des indicateurs prévisionnels de la performance à venir.

On dit souvent qu'on ne peut pas piloter une entreprise sans avoir une idée du terrain sur lequel on s'aventure ; sans indicateurs qui déterminent la bonne orientation à suivre en harmonie avec la stratégie élaborée par la haute direction.

Ces tableaux de bord de gestion étant au cœur de la gestion de la performance de l'organisation serviront à guider l'entreprise vers une meilleure performance.

BIBLIOGRAPHIE

1. Balaam Corinne (2002), *Optimiser son organisation commerciale : identifier et exploiter les leviers de performance*, Paris, Dunod, P 258
2. Boéri Daniel (2003), *Maîtriser la qualité- Tout sur la certification et la qualité totale-Les nouvelles normes ISO 9001-v.2000*, 2ième édition, Paris, Maxima, P 319
3. Blankenburg (1999), *Evaluation von Performance Measurement Systemen*, Regensburg Transfer Verlag, 1999.
4. Boutry Michel, *Construction d'indicateurs*, www.univ-nancy2.fr, 17 Octobre 2005, P 33.
5. Combes.J.E & Al (1997), *Audit Financier et contrôle de Gestion : Fondements et cas pratiques*, Paris, Publi Union, P 273
6. Degremont Alain, *Création d'indicateurs*, www.laboratoire-microsoft.org, 18 Mars 2006
7. DG (2004) , *Plan d'affaires de la SODEFITEX 2004-2006*.
8. Eagles, *Les clés de l'évaluation en sept étapes*, [www. Osil.ch/sept-etapes.html](http://www.Osil.ch/sept-etapes.html), 20 Mars 2006
9. Ernst & Young, (2006), *Présentation des tableaux de bord*, DFCG Midi-Pyrénées Groupe de travail sur les tableaux de bord, N°1, Mars 2006
10. Fernandez Alain (2001), *Le bon usage des technologies expliqués au manager*, Paris, Editions d'organisations, P 341
11. Fernandez Alain (2003) *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Paris, Editions d'organisation, P 451
12. Fernandez Alain, *BALANCED SCORECARD ET TABLEAUX DE BORD Une mise au point*, www.nodesway.com, 20 Novembre 2006, P1-17
13. Fiore et Vignes (2003), *Système de pilotage et nouvelle performance de l'entreprise - Stratégie-Budget-Tableau de bord*, Revue Echanges, Juillet 2003, P13-15
14. Font Jean & Al, *Evaluation des démarches & outils d'évaluation de la qualité*, www.ctnerhi.com, 16 Novembre 2005
15. Fontes D., *Construire un tableau de bord*, [http // membres. lycos.fr](http://membres.lycos.fr), 27 Octobre 2005
16. Giraud & Al (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Editions Gualino, P 269

17. Guedj Norbert (1998) *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*, 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris, P. 710
18. Inter réseaux développement rural, *Méthodologie pour l'évaluation*, <http://ancien.inter-reseaux.org>, 18 Février 2006
19. Iribarne Patrick (2003), *Les tableaux de bord de la performance* Paris, Editions Dunod, P239
20. Kaplan Robert et David Norton (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Les éditions d'organisation, P311
21. Le Gall Georges, *piloter l'entreprise : tableau de bord ou balanced scorecard*, www.revuejr.com, 15 Avril 2006, P1-3
22. Lohiri Maurice, (2000), *Analyse comparative des méthodes d'élaboration des systèmes de mesure de performance TBP et GIMSI*, Université de Lausanne, Ecole des hautes études commerciales, P41.
23. Mendoza C. & Al., *Le tableau de bord : en V.O ou en version américaine ? Comparaison entre le tableau de bord et le balanced scorecard*, Revue Française de Comptabilité, P60-66, n° 309, Mars 1999
24. Mendoza Carla & Al (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecard*, Groupe Revue judiciaire Paris, P 248
25. Mika Grapin et Emmanuel Jossenand, *Réussir son tableau de bord prospectif*, Expansion Review management, P57-79, n°108, Mars 2003
26. Niang Thiam Hourédia (2001), *Manuel de procédures de la SODEFITEX*
27. Nieuwbourg Philippe, *construction de tableaux de bord décisionnels*, www.clubmsbi.net, 18 Avril2006
28. Posavac & Al (1980) *Program Evaluation: Methods and Case Studies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
29. Ravignon L & Al (2001), *La méthode ABC/ABM ; piloter efficacement une PME*, Editions d'Organisation, Paris, P 323
30. Rouach Michel &Al (2003), *Le contrôle de gestion bancaire et financier*, Edition Revue Banque, 4^{ième} Edition, Paris, P 374
31. Selmer Caroline (2003), *Concevoir le tableau de bord*, 2^{ième} édition, Dunod, Paris, P 289 pages.
32. Selmer Caroline (2002), *Construire un tableau de bord*, Option Finance, n°701 :27-33

33. Service de communication de la Sodefitex, Journal la RENAISSANCE COTONNIERE, N° 06 de Juillet 2005
34. Victor Jean Claude, *Qu'est ce qu'un indicateur*, <http://gk.methode-free.fr>, 20 Décembre 2005, P 15.
35. Vilain Laurent (2003), *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, Ecole des mines de Paris, P70.
36. Voyer Pierre, (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ième} édition, Edition Presses de l'université du Québec, P446
37. Wegmann Grégory (1999), *Les tableaux de bord stratégiques : Analyse comparative d'un modèle nord américain et d'un modèle Suédois*, n°99.11, P 16
38. Zirignon G. Charles (2004), *La conception d'un tableau de bord prospectif pour le suivi l'évaluation et le pilotage de la performance : Le cas du programme National Riz de Côte d'ivoire*, Cesag, Dakar, P108