REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY - CALAVI

****

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU MASTER PROFESSIONNEL

OPTION : MANAGEMENT

FILIERE : CONTROLE DE GESTION AUDIT ET FINANCE

THEME

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DANS UNE ENTREPRISE DE TELECOMMUNICATION:CAS DE BENIN TELECOMS SA

Présenté par

Eric Lionel LOKOSSOU

Sous la direction de

Directeur de mémoire

Ismaël Babalola TADDE

Docteur en science de gestion

Enseignant à l'ENEAM (UAC)

Maître de stage

M. Donatien CAKPO - CHICHI

Directeur adjoint de BENIN TELECOMS SA

Novembre 2014

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE

Président du jury :

Vice-président du jury :

Membre du jury :

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Dédicaces

A

- ✓ Mes parents Emmanuel LOKOSSOU et Léa KOUIHO pour qui mon avenir a toujours été une préoccupation et qui n'ont ménagé aucun effort pour mon instruction. Papa, maman recevez par ce travail l'expression de ma profonde gratitude.
- ✓ Mes grands parents Dominique KOUIHO et Louise SENOU qui sont toujours resté en prière avec moi.
- ✓ Mes frères et sœur Guillaume, Renauld, Joseph, Ginette, Stéphane et Stéphanie LOKOSSOU qui je l'espère me prendront pour exemple et comprendrons que la réussite est au bout de l'effort.
- ✓ Mes oncles, tantes, cousins et cousines.
- ✓ Mes encadreurs, notamment André DEKOUNKPOTO, Judicaël HOUESSINON et Fabrice AHOUMENOU qui ont su me donner le gout au travail.
- ✓ Tout ceux qui d'une manière ou d'une autre on contribués à la réalisation de cet ouvrage.

Eric Lionel LOKOSSOU

Remerciements

A

- ✓ Dieu tout puissant sans qui je n'aurais pu rien faire
- ✓ Mr **Ismael Babalola TADDE** pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;
- ✓ Mr **Donatien CAPO-CHICHI**, Directeur Adjoint de BENIN Télécoms qui malgré son emploi du temps chargé, n'a jamais manqué de répondre mes sollicitations et de superviser ce travail ;
- ✓ Tout le personnel de Bénin Télécoms en particulier Mr **Romuald ADOUKONOU**
- ✓ Mes camarades en particulier ADAM Illiwanou et kévin ADANMENOUKON
- ✓ Tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail ;
- ✓ Vous, excellence Monsieur le Président et les honorables membres du jury qui acceptez juger ce travail.

Eric Lionel LOKOSSOU

Sigles et abréviations

AFD : Agence Africaine pour le Développement

AOF : Afrique Occidentale Francophone

BA : Bureau de l'Audit

BCE : Bon d'Engagement et de Commande

BEI : Banque Européenne d'Investissement

BEP : Bureau des Etudes et de la planification

BI : Bureau de l'Inspection

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

BRAJ : Bureau de la Règlementation et des Affaires Juridiques

CA : Conseil d'Administration

Ccom : Cellule de Communication

CDG : Contrôle de Gestion

Celcom : Cellule de communication de Bénin Télécoms MOBILE

CEVT : Cellule d'Etudes et de Veille Technologique

CF : Comptabilité Financière

CFP : Centre de Formation Professionnelle

CPMP : Cellule de Passation des Marchés Publics

DA : Direction de L'Administration

DAR : Direction de l'Audit et du Risque

DAI : Direction de l'Audit Interne

DAM : Direction des Approvisionnements et du Matériel

DAPAS : Division Administration du Personnel et Affaires Sociales

DBF : Division Budget et Fiscalité

DBT-M : Direction Bénin Télécoms Mobile

DC : Direction Commerciale

DCpté : Division Comptabilité

DCG : Division Contrôle de Gestion

DDAI : Division Développement des Applications Informatiques

DDRH : Division Développement des Ressources Humaines

DEE : Division Energie et Environnement

DFP : Direction des Finances et de la Comptabilité

DFR : Division Facturation et Recouvrement

DG : Direction Générale

DGA : Directeur Général Adjoint

DGCPE : Direction de la Gestion et du Contrôle du Portefeuille de l'ETAT

DIRI : Direction de l'Interconnexion et du Réseau International

DIRM : Division Infrastructures et Réseau Multimédia

DM : Division Marketing

DMDR : Division Maintenance et Développement des Réseaux

DMOS : Division Marketing et Offres Spéciales

DPSI : Division de Production et de la Sécurité Informatique

DR : Direction des Réseaux

DRA : Division des Ressources et de l'Administration

DRE : Division des Relations Extérieurs

DTGF : Division de la Trésorerie et Gestion Financière

LT : Laboratoire des Télécommunications

MCTIC : Ministère de la Communication et des Technologies de L'Information et de la Communication

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

OPT : Office des Postes et Télécommunications

PTT : Postes, Téléphones et Télégraphes

S.A : Société Anonyme

SP : Secrétariat Particulier

TB : Tableau de Bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau N°1 : Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe	10
Tableau N°2 : Répartition de l'effectif total du personnel par tranches d'âge et par	11
Tableau N°3 : Regroupement des problèmes par problématique	17
Tableau N°4 : Echantillon	38
Tableau N°5 : Taux de réalisation des enquêtes	39
Tableau N°6 : Avis des enquêtés sur la non pertinence des indicateurs Performance	40
Tableau N°7 : Cause de l'insuffisance de mesure des performances	41
Tableau N°8 : Avis des enquêtés sur l'absence de tableau de bord prospectif	42
Tableau N°9 : Causes de l'absence de tableau de bord prospectif	42
Tableau N°10 : Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels	45
Tableau N°11 : Regroupement des objectifs opérationnels par axe du TBP	46
Tableau N°12 : Le tableau de bord prospectif	49

LISTE DES SCHEMAS

	Pages
Schéma N°1 : l'axe financier	30
Schéma N°2 : l'axe processus	32
Schéma N°3 : l'axe apprentissage	33
Schéma N°4 : la chaîne de causalité	34
Schéma N°5 : l'adaptation du cadre stratégique aux organisations	36
Schéma N°6 : la carte stratégique	47

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : **présentation de BT-SA et l'état des** Lieux

Section 2 : **VISION GLOBALE ET SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

CHAPITRE 2 : DEFINITION DES OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Section 1 : DEFINITION DES OBJECTIFS, CAUSES ET HYPOTHESES

Section 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

CHAPITRE 3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIUONS

Section 1 : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS

Section 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS

CONCLUSION

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Une entreprise est une unité économique de production à but commercial. Elle est un système ouvert et finalisé doté d'organes de commande qui fixent les objectifs à atteindre. Aussi les entreprises, dans leur quête de profit, doivent être dotées d'un dispositif de contrôle. Contrôler signifie « piloter la performance ». Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse ex post des résultats.

Le pilotage de la performance étant devenu une nécessité dans les entreprises, les gestionnaires ont alors adopté un certain nombre d'outils pour y parvenir. Nous pouvons citer entre autres :

- ✓ Les systèmes prévisionnels (la gestion budgétaire) ;
- ✓ Les outils de suivi de réalisation ;
- ✓ Le tableau de bord de gestion vers les années 80 ;
- ✓ Et le tableau de bord prospectif à partir des années 90.

Le Tableau de Bord Prospectif est un outil de management récent. Il fut créé par Kaplan et Norton au début des années 90. Celui-ci permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies liées à ceux-ci, en un ensemble d'indicateurs de performance. La mission et la stratégie globale sont donc traduites en mesures. Il constitue la base d'un système de définition, de communication de mise en œuvre, de pilotage de la stratégie, ainsi que de la mesure de la performance de l'entreprise. Il se compose de quatre axes : financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. Les objectifs et stratégies sont classés dans ces axes. Ils sont ce pendant reliés par des liens de cause à effet et des boucles de rétroactions.

Il permet à l'entreprise d'atteindre l'efficience (utilisation optimale des ressources) et l'efficacité (réalisation des objectifs fixés). Le tableau de bord prospectif est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme.

Le tableau de bord prospectif est donc un outil de gestion approprié pour un meilleur pilotage de la performance. C'est donc dans le souci d'un meilleur pilotage de la performance que nous proposons à BENIN TELECOMS un outil qui va lui apporter une aide précieuse dans sa démarche stratégique, d'où notre thème : «contribution à la mise en place d'un tableau de bord prospectif dans une entreprise de télécommunication : cas de BENIN TELECOMS SA ».

Le mémoire se décompose en trois parties. Nous aborderons dans un premier chapitre, la présentation du lieu de stage et la séquence de résolution de la problématique. Le second chapitre quant à lui, sera consacré à la définition des objectifs et à la méthodologie de recherche. Enfin, le troisième et dernier chapitre consistera en la vérification des hypothèses et en la mise en place du tableau de bord prospectif de Bénin Télécoms SA.

CHAPITRE PREMIER :
PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section1 : PRESENTATION de BT-SA et CONSTATS SIGNIFICATIFS DE STAGE

Cette section est consacrée à la présentation de Bénin Télécoms SA et le déroulement du stage.

Le tableau synoptique ci-après nous renseigne sur son identité.

Paragraphe 1 : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à la présentation de Bénin Télécoms SA à travers son historique, ses activités, ses ressources et son organisation structurelle.

I. Présentation de Bénin Télécoms SA

Nous allons aborder ici des aspects relatifs à l'historique, la mission et au statut juridique de Bénin Télécoms SA.

A- Historique

L'humanité a toujours ressenti un besoin : celui de communiquer, d'échanger et ceci par quelque moyen que ce soit. Ainsi, avant l'apparition du téléphone, la télégraphie servait de transmission pour les messages, ce qui réduisait la distance géographique, avec l'évolution du temps, l'année 1876 connu l'implantation aux Etats-Unis, du premier dispositif de communication avancé appelé « téléphone ». ce n'est qu'a parti du 1er Septembre 1889 que l'Etat Français installa les infrastructures de communication dans toutes les colonies de l'AOF pour faciliter les échanges de courriers entre les dites colonies.

Une année plus tard, précisément le 1er Juillet 1890, la république du Bénin(ex-Dahomey) vit naître le premier bureau de poste du service public des « Postes Téléphones et Télégraphes »(PTT). Il s'agit de l'actuelle recette principale de Cotonou créée par Victor BALLOT. Dès lors, le monopole des postes et télécommunications a été confiée à cette administration.

En 1893, plusieurs autres bureaux ont été implantés respectivement à Agoué le 1er mai et à Ouidah et Grand Popo le 18 Mai. Le bureau de poste de la capitale Porto-Novo fut, quand à lui ouvert en 1894 et le courrier postal fut étendu jusqu'au Zou Nord(Savalou) avec le développement du service télégraphique en raison des besoins militaires des colonisateurs de cette époque. De 1894 à 1904, dix-huit

autres nouveaux bureaux de postes furent installés. Ils étaient, à partir de Cotonou en relation avec Marseille, Dakar, Lomé, Lagos.

Le service télégraphique national connut également à cette période l'ouverture des tronçons Cotonou-Lagos-Grand-Bassam et était lié aux besoins militaires des colonisateurs. En 1959, l'éclatement de l'AOF a favorisé la réalisation du transfert de propriété des PTT à l'Etat du Dahomey par décret du 30 juin 1959. Ainsi, par la loi N° 59-32 du 19 décembre 1959, le service a été érigé en OPT : Office des Postes et Télécommunications.

Le développement rapide des télécommunications et les exigences des bailleurs de fonds ont eu pour corollaire la nécessité pour l'OPT d'adopter des réformes. Ainsi l'office fut restructurée et scindée en deux entités à savoir : « La Poste du Bénin S.A. » par décret n°2004-365 du 28 juin 2004 et « Bénin Télécoms S.A. » par le décret n°2004-260 du 05 mai 2004.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, Bénin Télécoms SA s'est engagée dans des

Réformes structurelles et organisationnelles destinées à l'amélioration effective de la gestion qui, pour devenir efficace et assurer la survie de l'entreprise dans un environnement en pleine mutation technologique, doit prendre en compte les exigences d'une économie de marché.

B- Mission et statut juridique

1) Missions et activités

Bénin Télécoms SA a pour mission principale d'assurer les télécommunications au Bénin à travers le téléphone conventionnel (fixe et mobile), le CDMA, l'ADSL, l'internet, les liaisons spécialisées,... Toutefois, elle assure certaines missions secondaires telles que :

- ✓ l'hébergement des sites web ;
- ✓ la cession au particulier et aux personnes morales de l'exploitation de ses produits téléphoniques, pour un usage personnel ou commercial.

2) Statut juridique

Bénin Télécoms SA est une société anonyme. Elle est immatriculée au Registre du Commerce et de Crédit Mobilier et est soumise à la législation et à la réglementation propre aux services des télécommunications de même qu'aux conventions et règlements dont la République du Bénin est signataire.

Son siège social est situé à Cotonou, précisément à Ganhi sur l'Avenue Clozel.

Pour accomplir sa mission, Bénin Télécoms SA, dispose de plusieurs structures et obéit à un certain nombre de règles de fonctionnement.

II. Organisation et attributions de Bénin Télécoms SA

Selon Henry MINTZBERG, la structure d'une organisation peut être définie simplement comme « la somme des moyens des employés pour diriger le travail et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches ». Elle peut se réduire à la schématisation de l'organigramme.

La structure organisationnelle de Bénin Télécoms S.A. se décompose :

1) CONSEIL D'ADMINISTRATION

La société BT-SA est administrée par un Conseil d'Administration qui :

- ✓ fixe les objectifs de la société ;
- ✓ donne les grandes orientations relatives à son administration
- ✓ prend les grandes décisions de l'entreprise et veille sur leur exécution ;
- ✓ exerce un contrôle permanent sur la Gestion du Directeur Général.

Il est donc l'organe suprême de BT-SA. Conformément à l'article 14 de ses statuts, il doit comporter sept (07) de provenances divers, nommés par décret pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable. Il s'agit de :

- ✓ Un représentant du Ministère Chargé des Télécommunications ;
- ✓ Un représentant du Ministère Chargé des Finances ;
- ✓ Un représentant du Ministère Chargé du Commerce ;
- ✓ Un représentant élu du personnel de la Société BT-SA ;
- ✓ Un représentant des Associations des consommateurs ;
- ✓ Une personnalité compétente dans le secteur des Télécommunications.

Le CA se réunit sur convocation de son président ou de la moitié de ses membres, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. Il se tient deux fois par exercice au siège social à Cotonou à un endroit indiqué par la convocation.

2) COMITE DE DIRECTION (CODIR)

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint, les Directeurs techniques, un représentant élu du personnel au Conseil d'Administration composent le Comité de Direction.

Au terme de l'article 22 des Statuts de BT-SA, le Comité de Direction est un organe consultatif obligatoire qui joue un rôle essentiel dans l'examen des questions importantes touchant la vie de l'entreprise, l'élaboration du budget et de la politique générale de la société avant leur approbation par le conseil d'Administration.

3) LA DIRECTION GENERALE

Le Directeur General assure la gestion technique, administrative et financière de Benin Télécoms SA, dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le conseil d'administration en matière de planification, de mise en œuvre et de contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de la société.

4) LE DIRECTEUR GENERAL ADJOINT

Directeur Général Adjoint est le suppléant de Droit du Directeur Général .A ce titre : il remplace le Directeur Général en cas d'absence, représenté le Directeur Général dans les réunions, comités ou commissions extérieurs à la société ou dans des réunions internationales, il peut coordonner par délégation les activités d'une ou de plusieurs direction s techniques ou occuper, cumulativement avec ses fonctions, un poste de Directeur.

5) LES CONSEILLERS

Sous l'autorité du Directeur Général, les conseillers sont chargés : de l'étude et de l'analyse des dossiers à eux confiés par le Directeur Général, de conseiller le Directeur Général dans leur domaine respectif, de l'exécution de toutes tâches à eux confiées par le Directeur général.

6) LES ASSISTANTS ET CELLULES

Sous l'autorité du Directeur Général, l'assistant administratif est chargé :de la gestion de l'organisation des sessions du conseil d'administration, de la rédaction des différentes communications en conseil des Ministres et notes d'analyse des communications en conseil des Ministres , du suivi des relations avec le Ministère du tutelle ,les autres Ministères et autres structures administratives(séance de travail avec les préfectures, les collectivités locales …), de la tenue de secrétariat de toutes les réunions du CA, du CODIR, de la réunion de

Direction , de conseil de discipline et autres sur demande du Directeur Général, de l'exécution de toutes autres taches à lui confiés par le Directeur Général et de l'élaboration de ses statistiques .

7) LA DIRECTION VEILLE, INGENERIE ET PLANIFICATION

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction veille , ingénierie et planification est chargées : de la planification à court, moyen et long terme de l'ingénierie des réseaux et services de Bénin télécoms SA ,des études techniques, économiques, financières tarifaires…. ,de l'élaboration des programmes d'investissements et des budgets correspondants, des statistiques ,des tableaux de bord et des rapports de performances de l'entreprise, de la gestion des spectres de fréquences.

8) LA DIRECTION GESTION DES INFRASTRUCTURES ET SERVICES

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Gestion des infrastructures et services est chargée : de la définition de la politique de gestion des infrastructures techniques de l'entreprise et de sa mise en œuvre, de la participation à la définition de la politique de maintenance des réseaux et de sa mise en œuvre ,de la participation au déploiement du BACKBONE et des réseaux d'accès multimédia, de la conception et de l'élaboration des stratégies de sécurisation de l'infrastructures IP nationale, de la participation à la conception du plan de développement des réseaux et de sa mise en œuvre, de l'organisation des structures d'appui à la maintenance d'envergure nationale, notamment en ce qui concerne la commutation, la transmission , les réseaux d'accès.

9) LA DIRECTION SOLUTIONS ET MARKETING

Sous l'autorité du Directeur Général ,la Division Solutions et Markéting est chargée : de la conception et la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire ,le wimax, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédias… de la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne les capacités ,De la conception et la mise en œuvre de la politique de tarification du trafic international et de l'interconnexion, De l'organisation de la gestion commerciale et financière des trafics internationaux et d'interconnexions, de la promotion et de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et le wimax, de la promotion et de la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe sans fil CDMA ,De la promotion et de la vente des terminaux de liaisons spécialisées, des produits et services de transmission de données, de l'internet et des télécommunications d'entreprise, de l'organisation du réseau des points ,De la participation à l'identification des stratégies de croissance et leur mise en œuvre ,De l'élaboration des rapports d'activités de la

Direction.

10) LA DIRECTION DES FINANCES ET DU PATRIMOINE

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction des Finances et du Matériel est chargée :de la gestion des affaires générales de la société(courrier stratégique du Directeur Général, rédaction Administrative, acheminement du courrier interne, documentation et archives), de la définition de la politique financière de l'entreprise, de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution ,De la tenue des différentes comptabilités et de l'établissement des états financiers ;de l'élaboration des tableaux de bord financiers ;du suivi de la trésorerie et de la gestion financiers ;du suivi de la gestion des menues dépenses ;du suivi de la fiscalité ;de la définition et de la mise en œuvre de la politique de la logistique et des achats des matériaux de services et de l'équipement requis par les différentes structures de la société dans le respect des critères de qualité, de délai et de disponibilité budgétaire, conformément aux dispositions en vigueur ;de la gestion du patrimoine de Benin Télécoms SA ;de la sécurisation du patrimoine de Benin Télécoms SA .

11) DIRECTION AUDIT ET RISQUE

Sous l'autorité du directeur générale, la direction Audi et risque est chargé : de l'organisation de toutes les activités relative au contrôle du respect des règles d'exploitation et des modes opératoires en matière de maintenance technique, de gestion commerciale, administratives et comptable. Du contrôle par échantillonnage à priori et à posteori des opérations de passation et d'exécution des marchés et contrats. De la coordination des travaux d'élaboration des budgets. De l'élaboration des plans d'action, du rapport de gestion de la société et des rapports d'activité trimestrielle et annuelle. De la gestion des risques et de la qualité au sein de Bénin Télécom SA.

12) DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE L'ENERGIE

Sous l'autorité du directeur général, direction des systèmes d'information et de l'énergie est chargé de la gestion de l'ensemble des composants matériel (poste de travail, serveur, équipement de réseaux, système de stockage, de sauvegarde et d'impression…etc.). De la gestion des logiciels du système d'information ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunication mise en œuvre. De l'anticipation sur les évolutions imposées par la stratégie de l'entreprise et les évolutions du contexte de l'environnement numérique du travail ; de l'urbanisation (informatique) des systèmes d'information de Bénin Télécom SA. Du rôle de maitrise d'ouvrage de l'informatique de l'entreprise ; de la définition de la politique de sécurité du système d'information et de sa mise en œuvre. De l'organisation de l'équipement informatique et multimédia de Bénin Télécoms SA.

De l'exploitation des systèmes et réseau informatique de Bénin Télécoms SA. Du développement des applications informatique pour les besoin de Bénin Télécoms SA. De l'assistance aux utilisateurs des exploitations des systèmes et réseaux informatiques. Du développement et de maintenance des systèmes et réseaux informatiques. De la définition de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de maintenance et de l'optimisation des infrastructures, d'énergie et d'environnement de Bénin Télécoms SA.

13) LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES, REGLEMENTATION ET COMMUNICATION

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Ressources Humaines ,Réglementation et Communication est chargée :de la définition et la mise en œuvre de l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise ;du recrutement du personnel ; de la gestion administrative du personnel ;de la formation professionnelle ; de l'évaluation et l'appréciation des performances individuelles et collectives ; de la rémunération du personnel ;de la gestion du dialogue social, des conditions de travail , des affaires sociales et informations au personnel ; de la veille juridique et de la défense judiciaire des intérêts de Bénin Télécoms SA. L'organisation de la gestion relations extérieures de Bénin Télécoms SA , notamment les relations avec les institutions de l'Etat , l'Autorité de Régulation des postes et Télécommunications(ARPT),les organismes internationaux des télécommunications, les différents partenaires commerciaux et /ou technique et les opérateurs exerçant leurs activités dans le domaines des Télécommunications ; Instaure et entretien une bonne culture d'entreprise, une bonne circulation de l'information(verticale et horizontale) et un bon climat de travail entre le personnel et ses dirigeants .

III. Les ressources de Bénin Télécoms SA

BT-SA dispose des ressources matérielles, financières et humaines.

A. Les ressources matérielles

Il s'agit :

- des bâtiments administratifs et industriels ;
- des matériels et mobiliers de bureau et de logement ;
- des matériels informatiques ;
- des équipements de commutation, de transmission et divers outillages.

B. Les ressources financières

Ce sont :

- Le capital social de quatre vingt-treize milliards trois cent soixante-dix millions (93 370 000 000) de francs CFA, à raison de dix mille (10 000) francs la valeur d'une action ;
- les revenus de la vente de ses différents produits (téléphone fixe et mobile, cabines téléphoniques, télex, fax, télégraphie, etc.) ;
- les financements provenant des bailleurs de fonds.

C. Les ressources humaines

La société BTSA dispose d'un personnel à statut mixte :

- d'un côté les agents ayant le statut de fonctionnaire : Agents Permanents de l'Etat(APE) et affiliés au Fonds National de Retraite du Bénin (FNRB) ;
- et de l'autre les agents uniquement régis par la Convention Collective du Travail et immatriculés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

A la date du **07 février 2011,** l'effectif total du personnel est de **533 agents** répartis en trois groupes socio-professionnels, par sexe et par structure tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1: Répartition de l'effectif total du personnel par catégorie et par sexe

Sexe / Catégorie	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Personnel Cadre	**94**	17,63%	**37**	06,94%	**131**	24,57%
Personnel de Maîtrise	**175**	32,83%	**75**	14,07%	**250**	46,90%
Personnel d'Exécution	**106**	19,88%	**46**	08,63%	**152**	28,52%
Total	**375**	**70,35%**	**158**	**29,64%**	**533**	**100 %**

Source : Statistiques DA

Tableau n°2 : Répartition de l'effectif total du personnel par tranches d'âge et par catégorie

Tranches d'âge	Hommes		Femmes		Effectif total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	**0**	0,00%	**0**	0,00%	**0**	0,00%
25-29 ans	**23**	6,13%	**6**	3,80%	**29**	5,44%
30-34 ans	**97**	25,87%	**42**	26,58%	**139**	26,08%
35-39 ans	**109**	29,07%	**48**	30,38%	**157**	29,46%
40-44 ans	**59**	15,73%	**30**	18,99%	**89**	16,70%
45-49 ans	**39**	10,40%	**19**	12,03%	**58**	10,88%
50-54 ans	**34**	9,07%	**11**	6,96%	**45**	8,44%
55 ans et plus	**14**	3,73%	**2**	1,27%	**16**	3,00%
Total	**375**	**70,36%**	**158**	**29,64%**	**533**	**100%**

Source : Statistiques DA

Paragraphe2 : ETAT DES LIEUX

I. le système budgétaire de BT-SA

La démarche budgétaire

La démarche budgétaire à Bénin Télécoms S.A. est constituée de deux (02) étapes que sont : une phase d'élaboration et une phase de contrôle.

1. processus d'élaboration du budget

L'élaboration du budget de Bénin Télécoms suit les étapes suivantes :

- ✓ Fixation du cadre budgétaire ;
- ✓ Elaboration des budgets fonctionnels
- ✓ Consolidation des budgets ;
- ✓ Amendement de la commission budgétaire ;
- ✓ Adoption du budget.

a. Fixation du cadre budgétaire

Le processus d'élaboration du budget se déclenche par l'envoi de la note de directive budgétaire par le directeur général aux directions opérationnelles qui en prennent connaissance.la note de directive budgétaire stipule :

- Les objectifs stratégiques que Bénin Télécoms se fixe pour l'année ;
- Le rendement attendu de ses structures ;
- L'intervalle dans lequel doit se tenir les prévisions en termes de charges et de produits
- Le planning de travail.

Sur la base de cette note directive, chaque direction instruit ses structures (des divisions jusqu'aux sections) respectives pour qu'elles définissent leur plan d'action ainsi que les besoins quantitatifs chiffrés pouvant leur permettre de mener à terme les objectifs à eux assignés par la direction générale.

b. Projet de budget :

Chaque responsable de section évalue les besoins de sa section en tenant compte de son plan d'action. Il élabore le budget de sa section sur cette base et ce, dans la fourchette des charges prévues dans note directive budgétaire. Ces budgets sont envoyés aux chefs divisions qui, chacun, âpres avoir élaboré le budget de sa division, l'envoie à la direction opérationnelle qui les compile pour obtenir le budget de la direction.

Les différents projets de budget ainsi élaborés sont envoyés à la DFP. La DFP compile les divers projets de budget provenant des directions opérationnelles. Ces projets de budget sont regroupés par compte et par chapitre. Une fois compilés, ils permettront d'obtenir le projet de budget de Bénin Télécoms S.A. Il s'agira ensuite d'élaborer le justificatif, la note de présentation et le rapport d'exécution du budget de l'exercice en cours.

Sur les bases du projet de budget, la DFP élabore les états financiers prévisionnels ainsi que le projet de budget de trésorerie.

c. Arbitrage de la commission budgétaire

Le projet de budget, le justificatif, les états financiers prévisionnels, la note de présentation, le rapport d'exécution du budget de l'exercice précédent, sont envoyés en commission budgétaire présidée par le directeur général assisté des directeur pour un premier arbitrage. Au regard des amendements faits par la commission budgétaire, la DFP corrige le projet de budget. Une fois le projet de budget corrigé, le directeur général convoque les administrateurs pour adoption.

d. Arbitrage du conseil d'administration

Le directeur général présente le projet de budget amendé ainsi que les états financiers prévisionnels, la note de présentation et le rapport d'exécution en conseil d'administration. Les administrateurs amendent à nouveau le projet de budget, et une fois corrigé, il est envoyé à la Direction de la Gestion et du contrôle du Portefeuille de l'Etat (DGCPE) du Ministère de l'Economie et des Finances pour les contrôles de conformité par rapport aux normes de l'OHADA.

Ensuite, il est envoyé au ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC) pour son introduction en conseil des ministres en vue de son adoption par le décret signé par le chef de l'Etat. Une fois le budget adopté, on procède à l'élaboration du guide budgétaire qui définit l'utilisation des crédits alloués.

2. Le contrôle budgétaire

« Le contrôle budgétaire consiste à comparer périodiquement les réalisations aux prévisions correspondantes, à calculer les écarts, à les analyser en recherchant les causes et en déterminant les conséquences financières ».

En effet, le contrôle aboutit à vérifier l'exécution du plan d'action en ce sens que chaque service, le budget est l'expression chiffrée de celui-ci et s'échelonne en plusieurs étapes.

A Bénin Télécom S.A, les étapes du contrôle budgétaire sont :

- Le contrôle à priori ;
- Le contrôle à posteriori.

a. Le contrôle à priori

Dans le processus d'exécution du budget notamment, l'exécution des éléments de dépenses du budget, un certain nombre de formalités sont obligatoires. Les éléments de dépenses relatifs aux matériels et fournitures votés dans le budget, font l'objet en temps opportun d'un bon de sortie rédigé par les services bénéficiaires qui est adressé à la Division Approvisionnements (DA). Cette division s'assure de la disponibilité en stock du matériel demandé, et le cas échéant, en informe le service demandeur.

Le service demandeur rédige un bon d'achat qu'il envoie au directeur opérationnel dont il dépend qui avise et l'envoie après signature à la DA. La DA lance un appel d'offre et reçoit les factures pro-format des fournisseurs ayant souscrit à cet appel d'offres. Sur ce, la DA choisit le fournisseur moins disant et établis un procès-verbal. Elle émet ensuite un BCE auquel elle joint le procès-

verbal qu'elle envoie à la section budget qui se charge de vérifier la budgétisation de la dépense. Le cas échéant, le chef section fera remarquer que l'opération n'est pas conforme aux prévisions et un compte sera attribué à cette dépense par la section Comptabilité Générale si elle est réputée incontournable. Une fois la dépense exécutée, la BCE est envoyé à la section Budget pour liquidation.

Il est important de notifier que l'engagement entraîne la responsabilité de l'ordonnateur qui la visé et signé et qui est donc censé avoir procédé aux vérifications et contrôles qui lui incombent et qui constituent le contrôle a priori. Pour ainsi dire, le contrôle à priori apparaît comme la vérification de la conformité des dépenses à engager aux prévisions. Il permet donc d'éviter les dépenses susceptibles d'avoir un impact négatif sur la situation financière de l'Entreprise.

b. Contrôle a posteriori

Ce contrôle est « un contrôle opérationnel qui permet de suivre les réalisations et qui constitue un système d'alerte permettant d'aboutir coûte que coûte aux objectifs préfixés grâce aux corrections de trajectoire ».

En effet, à la fin de chaque mois, la DFP se doit de comparer les prévisions aux réalisations et de dégager les écarts à travers un listing appelé « listing de suivi budgétaire ». Ce listing, établi en plusieurs exemplaires, retrace l'ensemble des dépenses, des recettes, de l'exercice, le solde disponible et le pourcentage du budget consommé.

L'objectif de cette étape est d'informer les centres de responsabilité, du pourcentage de produits déjà réalisé ainsi que du pourcentage de charges déjà consommé. Cela leur permettra de prendre les dispositions adéquates nécessaires à la réalisation des objectifs et pour orienter les propositions de commandes.

Il s'agira ensuite, à travers un document appelé « rapport de suivi d'exécution budgétaire », de faire une synthèse des informations contenues dans le listing de suivi budgétaire. Il est composé de quatre (04) tableau à savoir :

- Le tableau des comptes d'exécution du budget en dépassement : il regroupe les comptes budgétisés dont le montant réalisé est supérieur au montant prévu dans le budget. L'analyse de ces comptes fait ressortir un écart défavorable pour les comptes de charges et un écart favorable pour les comptes de produits.
- Le tableau des comptes de budget à exécution normale : ce tableau regroupe les comptes budgétisés dont le montant réalisé est égal au montant prévu. l'écart issu de l'analyse des comptes de ce tableau est nul aussi bien pour les comptes de charges que pour les comptes de produits.
- Le tableau des comptes de budget à exécution nulle : on y retrouve les comptes budgétisés n'ayant connu aucun mouvement. L'écart issu de

l'analyse de ces comptes est favorable pour les comptes de charges et défavorable pour les comptes de produits.

- Le tableau des comptes non budgétisés : il regroupe tous les comptes non budgétisés. L'analyse de ces comptes fait ressortir un écart défavorable pour les comptes de charges et un écart favorable pour les comptes de produits.

II. Les indicateurs de performances existants

Un indicateur est une information généralement chiffrée, choisie pour rendre compte à intervalle régulier, de l'exécution d'une mission. C'est une information précise, utile, pertinente, devant aider le gestionnaire à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. Les indicateurs de performances traduisent les facteurs de compétitivité de l'entreprise et attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision. Nous allons présenter les indicateurs de performance de BT-SA selon trois axes que sont la rentabilité, la politique d'endettement et le cycle d'exploitation.

A. La rentabilité

D'une manière générale, la rentabilité est le quotient d'un résultat obtenu par le capital engagé pour obtenir le résultat. L'objectif de l'analyse de la rentabilité est d'apprécier la performance de l'entreprise.

Elle est déterminée à partir des ratios suivants :

- Performance commerciale, définie comme la marge brute sur chiffre d'affaire ;
- Performance économique (ROI), donne une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise ;
- Performance financière (ROE), donne le rapport entre le résultat net et les capitaux propres ;
- Effet de levier financier, défini comme l'incidence de la structure financière de l'entreprise sur la rentabilité des capitaux propres.

B. La politique d'endettement

Cet indicateur de performance est déterminé par les deux ratios suivants :

- Ratio d'endettement total ;
- Ratio d'endettement à long terme.

C. La politique de gestion du cycle d'exploitation

Les ratios utilisés dans ce cadre sont les suivants :

- Le ratio du délai des crédits fournisseur ;
- Le ratio du délai de recouvrement des créances clients ;
- Le ratio du délai moyen de détention des stocks.

III. Inventaire des atouts, problèmes et regroupement des Problèmes par problématique

A- Inventaire des atouts

Au cours de notre stage nous avons énuméré un certain nombre d'atouts que présente le fonctionnement des services à savoir :

- L'évaluation par l'entreprise des performances de chaque direction : cette action à l'avantage de permettre à l'entreprise de savoir quelles sont les directions qui lui procurent plus de rentabilité et lui permet aussi de prendre des mesures adéquates pour la motivation des autres directions à la réalisation des objectifs stratégiques.
- L'existence du système budgétaire : cette existence constitue un atout majeur en ce sens que se doter d'un système budgétaire lui permet d'être plus compétitif dans son environnement.
- Le suivi mensuel de l'exécution du budget : cela à pour avantage de suivre l'exécution du budget dans le temps et de prendre des mesures correctives en vue de corriger les écarts.

B- Inventaire des problèmes

Au nombre des problèmes rencontrés, on peut citer :

- La non maîtrise des méthodes de prévisions par l'ensemble des acteurs ;
- Mauvaise évaluation des besoins réels ;
- Estimation non réalistes des produits ;
- Non pertinence des indicateurs de performance existants
- Absence d'un outil de pilotage de la performance et de la stratégie,

C- Regroupement des problèmes par problématique

Tableau N°3 : Regroupement des problèmes par problématique

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	problématiques
Elaboration du budget	-la non maîtrise des méthodes de prévisions par l'ensemble des acteurs ; -mauvaise évaluation des besoins réels ; -estimation non réaliste des produits	Mauvaise élaboration des budgets	Problématique liée à la méthode peu efficace d'élaboration des budgets.
Mesure de la performance et pilotage de la stratégie	-non pertinence des indicateurs de performance existants -absences d'un outil de pilotage de la performance et de la stratégie	Mesure non efficace de la performance de BT-SA	Problématique de la mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Source : Données des enquêtes

D. Choix de la problématique et du thème de l'étude

Pour peu qu'on analyse les différents problèmes dans l'état des lieux, nous nous rendons compte que les centres d'intérêts représentent chacun pour leur part des problématiques auxquelles BT-SA devra résolument faire face en vue d'une plus grande amélioration de sa performance.

Il s'agit de la :

- La problématique liée à la méthode peu efficace d'élaboration du budget ;
- La problématique de la mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application nos connaissances acquises en Contrôle de Gestion, mais également par la nécessité de contribuer à un pilotage stratégique de la société.

En effet, la problématique N°1, relative à l'élaboration du budget est beaucoup plus axée sur une gestion budgétaire. Or notre ambition est de proposer un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise. Ce qui nous amène à rejeter la problématique N°1.

Nous retenons par contre la problématique N°2 liée à la mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif car sa résolution contribuera à améliorer la performance de BT-SA.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de la mesure non pertinente de la performance de BT-SA et les problèmes spécifiques ci-après :

- Non pertinence des indicateurs de performances existants ;
- Absence d'outils de pilotage de la performance et de la stratégie.

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le Thème « Contribution à la **mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif dans une entreprise de télécommunication : Cas de BT-SA ».**

Section2 : VISION GLOBALE ET SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Paragraphe1 : Vision globale de résolution de la problématique

Notre étude est liée à la mise en place d'un tableau de bord prospectif à BT-SA. Elle comporte un problème général lié à la mesure non pertinente de la performance de BT-SA. Ce problème général se décompose en deux (02) :

- non pertinence des indicateurs de performances existants ;
- absence d'outils de pilotage de la performance et de la stratégie.

Paragraphe2 : Séquence de résolution de la problématique

Le choix de la problématique, la formulation du sujet et la spécificité de la problématique nous conduisent à la détermination d'une séquence de résolution qui se présente comme suit :

1ere étape : Définition des objectifs

A ce niveau, nous procéderons à une déclaration d'intention de le résolution de la problématique.

2eme étape : Formulation des hypothèses

Il s'agira d'énumérer les causes liées aux problèmes spécifiques en faisant des propositions explicatives à deux pans : « pan problème » et « pan élément explicatif ».

3eme étape : Revue de littérature

Il s'agira de faire un point des connaissances sur les problèmes en résolution et de situer l'orientation de son travail.

4eme étape : Méthodologie de recherche

Elle nous permettra de retenir pour chaque problème, une approche théorique dans un premier temps, et dans un second temps, une approche empirique.

5eme étape : Analyse des résultats obtenus

Il s'agira d'analyser les données collectées. Cela permettra de vérifier les hypothèses et conduira à l'établissement du diagnostic.

6eme étape : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Il s'agira de faire des approches de solutions et de faire des recommandations pour leur mise en œuvre.

CHAPITRE 2 :
DEFINITION DES OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

SECTION1 : DEFINITION DES OBJECTIFS, CAUSES ET HYPOTHESES

Paragraphe1 : DEFINITION DES OBJECTIFS

I. Objectif général

Notre objectif général est de suggérer un outil de pilotage de la performance de BENIN TELECOMS SA.

II. Objectifs spécifiques

Ils sont formulés en fonction de l'objectif général. Il s'agira :

- De faire le diagnostic du système de mesure de performance de BT-SA
- De concevoir un tableau de bord prospectif pour BT-SA.

Paragraphe2 : CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES EN RESOLUTION

I. Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1

En vue de pallier au problème lié à la non pertinence des indicateurs de performance existants nous avons identifié comme causes :

- Les indicateurs sont pour la plus part des indicateurs de résultats
- Manque de communication et de consolidation entre les indicateurs

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse selon la quelle **le manque de communication et de consolidation entre les indicateurs et le faite que les indicateurs soient pour la plus part des indicateurs de résultats sont à l'origine de la non pertinence des indicateurs de performance existants.**

II. Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2

Dans le but de résoudre le problème lié a l'absence d'un outil de pilotage de la performance et de la stratégie, nous avons retenu comme cause le manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage.

Nous formulons donc notre hypothèse comme suit : **le manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage est à l'origine de l'absence de tableau de bord prospectif.**

SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Paragraphe1 : REVUE DE LITTERATURE

Elle nous permettra de nous assurer de l'état des connaissances acquises dans le domaine abordé.

A. Point des connaissances sur les indicateurs de performances

1) Définition

Un indicateur est une information de synthèse qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est une donnée quantitative qui permet d'expliquer une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être succinct, clair et précis. Il ne présente en principe que l'essentiel des informations utiles pour interpréter un phénomène.

Un indicateur est une information généralement chiffrée, choisie pour rendre compte à intervalle régulier, de l'exécution d'une mission. C'est une information précise, utile, pertinente, devant aider le gestionnaire à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. Les indicateurs de performances traduisent les facteurs de compétitivité de l'entreprise et attirent l'attention des gestionnaires sur les points clés de leur gestion et améliorent ainsi la prise de décision.

2) Les qualités requises par les indicateurs

Un indicateur doit avoir les qualités d'un instrument de mesure. Il doit donc présenter des caractéristiques à savoir :

- **Pertinence** : l'indicateur doit être en adéquation avec la nature du résultat ou de la prestation à évaluer et être en relation directe avec l'objectif qu'il illustre ;
- **Synthétique** : l'indicateur doit se rapporter à un élément suffisamment substantiel ou concentrant les enjeux de l'activité ou de la prestation ;

- **Clarté** : l'indicateur doit être parfaitement défini et facile à interpréter ;
- **Quantification et précision**: l'indicateur doit être quantifiable. La définition des grandeurs doit être précise et vérifiable ;
- **Fiabilité** : l'indicateur doit caractériser avec une justesse suffisante, l'activité pour légitimer des analyses et permettre des traitements croisés d'indicateurs. Les données doivent être comparables dans le temps et périodiquement actualisées ;
- **Disponibilité** : l'indicateur doit être disponible et accessible à la fréquence prévue dans le système de collecte sans requérir des moyens humains ou financiers que le projet ne pourrait pas mobiliser ;
- **Utilité** : l'indicateur doit effectivement servir au pilotage et/ou à l'évaluation du projet ;
- **Légitimité** : les acteurs chargés de recueillir les données, de les analyser et de les utiliser doivent considérer que le système de suivi mis en place est précis, fiable et pertinent, afin de lui donner sa légitimité

B. Point des connaissances sur le Tableau de Bord Prospectif

1) Définition

Selon Kaplan et Norton (Le TBP, Edition d'Organisations, 2001), le Tableau de Bord Prospectif (TBP) constitue « ***un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers de la performance passée, il propose des déterminants de la performance*** *financière future. Ces déterminants, relatifs aux clients, aux processus* ***internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets*** ».

Selon Henri Bouquin (Le contrôle de gestion, Edition PUF, 2003, page 36), Le tableau de bord est « ***un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et***

de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ».

Quant à Norbert GUEDJ, dans '' Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Entreprise'', il définit le Tableau de Bord comme « ***un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi donner un avantage commun aux différents membres de l'entreprise*** ».

Selon Michel GERVAIS dans '' Recherche en contrôle de gestion'' édition Economica page 214, « ***Le Tableau de Bord est un outil codifiant et structurant la communication. Il constitue un facteur de cohésion et permet d'atteindre des niveaux de taille et de complexité importants*** ».

Il apparaît ainsi que les bonnes décisions dans les organisations sont souvent subordonnées à l'existence d'un tableau de bord parce qu'il fournit aux dirigeants des informations essentielles à temps, leur permettant de connaître l'organisation et son environnement.

2) Rôles d'un Tableau de Bord Prospectif

a) Le Tableau de Bord : Outil de pilotage de la stratégie

Le tableau de bord prospectif apporte aux managers, l'instrument pour maintenir le cap. Les entreprises opèrent aujourd'hui dans des environnements complexes ; il est donc vital qu'elles connaissent parfaitement leurs objectifs et la manière de les atteindre.

Le tableau de bord prospectif traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un système d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Ce système ne perd pas de vue les objectifs financiers, mais il tient compte également des moyens pour les atteindre. Il mesure la performance autour de quatre axes équilibrés : les résultats financiers, la performance vis-à-vis des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers mais

aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition des actifs intangibles dont elles auront besoin pour asseoir leur croissance future.

b) Le tableau de bord, cohérence entre stratégie et opérations

- la stratégie à partir des avantages compétitifs identifiés grâce à l'analyse de l'environnement externe dans lequel évolue l'organisation ; aider à la mise en œuvre Concevoir une stratégie, aussi fondamental que puisse sembler l'acte n'est en fait que la première étape de la démarche.

La mettre en œuvre et la déployer sur le terrain est une autre paire de manches. Robert Kaplan et David Norton relevaient d'ailleurs dans leur ouvrage intitulé ''Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ? '' les chiffres suivants : A la fin des années 90, de 70 à 90 % des mises en œuvre des stratégies élaborées s'avéraient des échecs. ''L'exécution'' est donc plus importante que la ''vision'', pour reprendre les termes des auteurs. ''Ainsi avec des taux d'échecs de l'ordre de 70 à 90 %, nous pouvons comprendre pourquoi des investisseurs expérimentés en sont venus à penser que la mise en œuvre est plus importante qu'une bonne vision''. Pour déployer efficacement la stratégie et placer l'entreprise dans une dynamique de progrès continu, il est essentiel de disposer d'un système de tableaux de bord.

Ainsi, le deuxième rôle du tableau de bord est celui qui est le plus débattu aujourd'hui dans la littérature [KAPLAN et NORTON, 1992, 1993, 1993, 1996, 2000, Editions d'Organisations ; LORINO, 1997, Editions DUNOD]. Il consiste à assurer la cohérence entre la stratégie et les opérations. Trois cas de figures, correspondant à des approches différentes du contrôle de gestion stratégique, peuvent se présenter :

- aider à la formulation de de la stratégie en la déclinant dans l'organisation et au suivi de la performance des variables clés de gestion préalablement identifiées comme étant les déterminants des objectifs poursuivis. Ceci s'opère globalement (au niveau de la Direction de l'entreprise) et localement (au sein de chaque fonction, puis service opérationnel) ;

- Participer à la fois à la déclinaison de la stratégie et à sa définition dans une démarche d'amélioration continue qui repose sur l'apprentissage organisationnel et rappelle les raisonnements adoptés par les qualiticiens.

c) Le tableau de bord outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises. Le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs. Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles.

Enfin, en attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en fournissant à un niveau hiérarchisé donné, un langage commun. Il peut être un levier pour une coordination et une coopération des acteurs dans un consensus actif.

d) Le tableau de bord, outil d'aide à la prise de décision

En tant que outil d'aide à la prise de décision, le tableau de bord a pour vocation première de fournir un ensemble d'informations au gestionnaire afin qu'il puisse orienter ses décisions et actions pour atteindre ses objectifs. Il lui fournit des informations sur les points clés de sa gestion et sur les dérapages possibles. Les informations qu'il fournit doivent donc être fiables, intelligibles, synthétiques et produites à intervalles réguliers. On peut se retrouver dans deux cas de figures en considérant les destinataires de ces informations : le reporting et l'autocontrôle. Dans le premier cas, il s'agit pour les responsables de niveaux hiérarchiques supérieurs de disposer d'informations pour exercer la supervision nécessaire des délégations consenties aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Dans le cas de l'autocontrôle, les responsables directs des actions sur lesquelles portent les informations ont besoin de s'assurer que les résultats obtenus sont dans la ligne des objectifs préalablement fixés.

e) Le tableau de bord, outil de dynamisation de la réflexion

Le tableau de bord bien conçu incite le décideur à pousser plus en avant sa prospection :

- Le tableau de bord oriente en un sens, celui de la démarche de progrès ;
- Le tableau de bord balise un parcours, celui choisi par le(s) décideur(s) ;
- Le tableau de bord offre un regard cohérent de la situation par rapport aux objectifs et est adapté aux besoins et à la sensibilité du ou des décideurs.

3) Les méthodologies de construction d'un tableau de bord prospectif

Robert S. Kaplan et David P. Norton ont introduit le balanced scorecard dans l'entreprise.

Leurs travaux montrent que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. Le pilotage stratégique est la mise à la disposition de la direction de l'entreprise d'un nombre d'indicateurs variés (financiers et non financiers, à court terme et à long terme), regroupés sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques.

Les entreprises qui ont adopté le tableau de bord prospectif avec succès suivent toutes, dans un ordre différent, cinq principes dans leur stratégie :

- Traduire la stratégie en termes opérationnels. Pour cela, une description très claire de la stratégie de l'entreprise doit être déjà définie. Les relations de causalité sont nécessaires pour justifier la valeur de l'actif immatériel et sa contribution à la valeur de l'actif matériel et de l'organisation ;
- Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie ;
- Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous ;
- Transformer la stratégie en un processus continu ;
- Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord présenter les fondements du balanced scorecard puis nous détaillerons les liens de causalité qui existent entre

les quatre perspectives. Le tableau de bord prospectif n'essaie pas d'estimer la valeur des biens immatériels, il fournit un nouveau cadre pour décrire la stratégie d'une organisation en reliant les actifs immatériels et matériels dans les activités créatrices de valeur. Voyons le concept de cadre (ou carte) stratégique qui est une structure logique qui définit la stratégie en précisant les relations entre les actionnaires, les clients, les processus et les compétences des salariés.
Ce cadre se fonde sur de nombreux exemples d'organisations.

a) Les fondements du balanced scorecard

L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas, c'est-a-dire, de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. La création de la valeur pour l'actionnaire est un résultat que toute entreprise cherche à accomplir. D'autre part, nous allons passer en revue les quatre axes et le cadre que fournissent les auteurs ou toute entreprise peut reconnaître sa stratégie. Une entreprise ne choisira qu'un seul objectif supérieur ou (primordial) pour mesurer son succès à long terme. L'élaboration de la carte stratégique est la première étape de la définition d'un balanced scorecard.

L'axe financier

Les entreprises utilisent différents indicateurs comme objectif financier dominant, on isole en pratique deux stratégies de base pour parvenir à la performance financière :

- La croissance
- La productivité

La stratégie de croissance comporte généralement deux volets :

1. Créer la franchise. Il faut créer de nouvelles sources de revenus provenant de nouveaux marchés, de nouveaux produits ou de nouveaux clients. C'est cet aspect de la stratégie qui requiert le plus de changements et qui prend le plus de temps à exécuter.
2. Accroître la valeur pour le client. Il s'agit de travailler avec les clients acquis

Pour resserrer leurs relations avec l'entreprise. Cet aspect se situe généralement à moyen terme et se concentre sur des processus tels que les ventes croisées et le développement de solutions pour approfondir ses relations avec le client.

La stratégie de productivité recouvre deux volets :

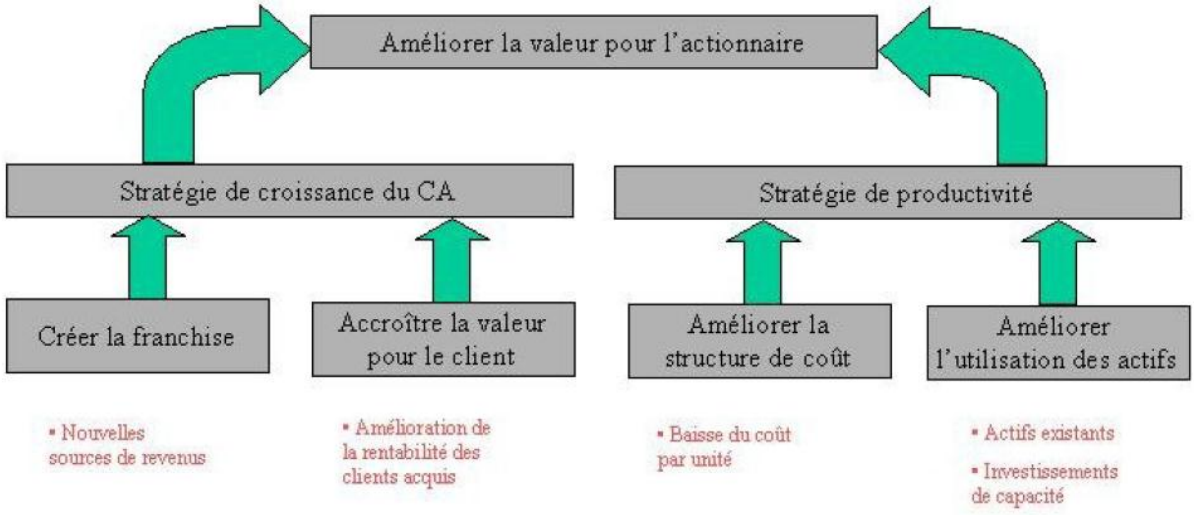
1. Améliorer la structure de coût. Il s'agit d'abaisser les coûts directs des produits et services, réduire les coûts indirects et partager les ressources communes avec d'autres unités.

2. Améliorer l'utilisation des actifs. Ceci consiste à réduire le capital fixe et le

Fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou bien une cession des capitaux circulants et des immobilisations.

Les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies ou parfois les deux, le schéma n°1 résume les différentes stratégies selon l'axe financier.

Schéma N°1 : L'axe financier



Source : Laurent VILAIN, le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

L'axe client

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

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

2. L'intimité client : l'entreprise connaît les clients a qui elle vend et les produits et les services dont elle a besoin.

3. L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

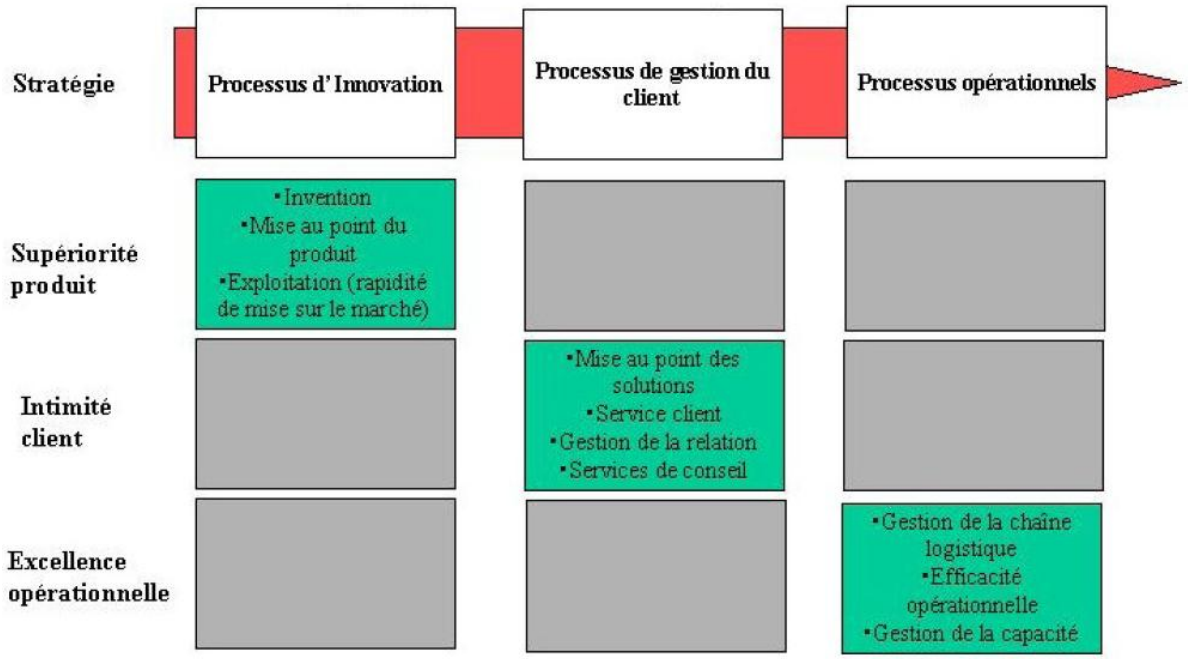
La théorie, selon Robert S. Kaplan et David P. Norton, dit que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de devenir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir une perspective

prioritaire dans lequel elle va exceller. C'est sur les clients (cible) que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

L'axe processus interne

Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente. Les auteurs au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient oubliés avec les outils financiers : les processus d'innovation et d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes. La première étape consiste a cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la « Recherche et Développement ». Le processus « après-vente » peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect des délais, des coûts et de la qualité. Enfin les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les « anciens » outils. Le schéma n°1 illustre les différentes stratégies détaillées par Robert S. Kaplan et David P. Norton.

Schéma N°2 : L'axe processus



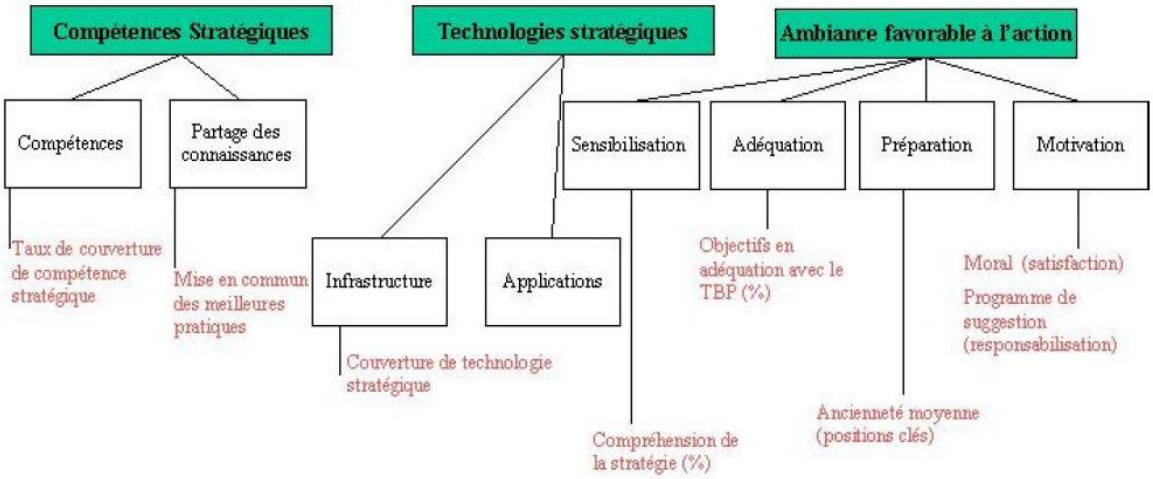
Source : Laurent VILAIN, le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

L'axe apprentissage et développement

Nous avons vu comment la carte stratégique organisait les objectifs concernant les axes financiers, client et processus interne, nous allons désormais aborder le dernier axe. Pour les auteurs, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs, qui sont résumés sur le schéma n°3 :

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

Schéma N°3 : L'axe apprentissage

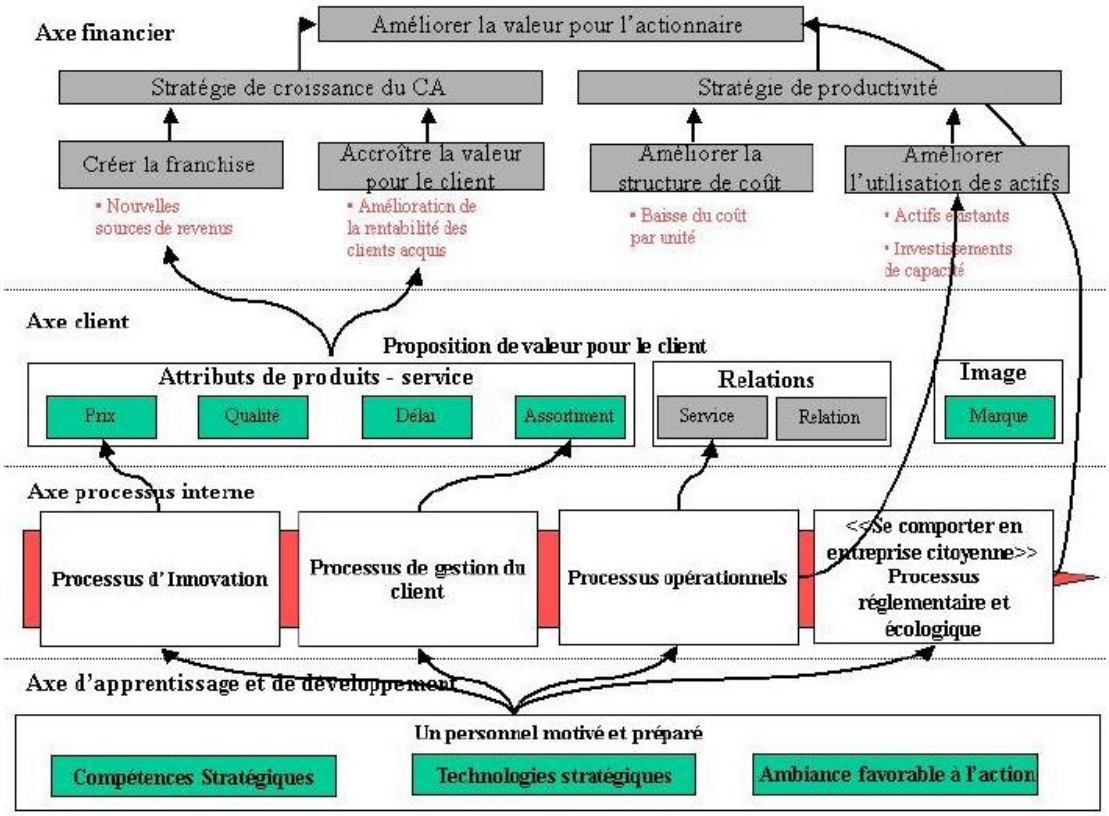


Source : Laurent VILAIN, le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

a. La chaîne de causalité liant les quatre perspectives

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

Schéma N°4 : la chaîne de causalité



Source : Laurent VILAIN, le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

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

De la même manière, Robert S. Kaplan et David P. Norton étendent la notion de chaine de causalité au niveau des indicateurs. Ils introduisent les notions

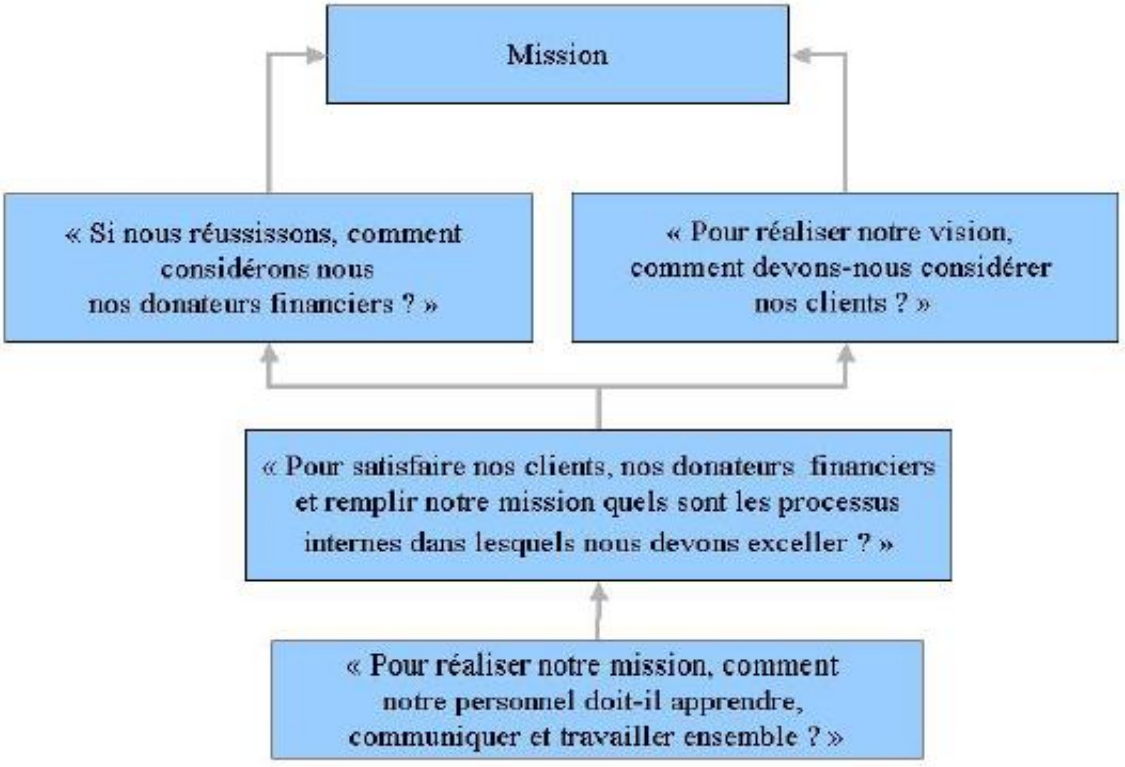
d'indicateurs de résultat et de moyen pour chaque perspective. Ainsi en pratique si un indicateur appartenant à un axe quelconque n'atteint pas son objectif, il nous faut pouvoir analyser cette défaillance. Il existe une exception : l'axe financier. L'axe financier joue un rôle particulier, étant donné que le financier a la primauté, il n'existera que des indicateurs de résultats selon cette perspective.

En revanche pour les trois autres axes, il faut impérativement construire et élaborer les deux types d'indicateurs. Ainsi l'objectif est de former une chaîne de causalité globale afin de trouver des explications aux écarts des résultats réels par rapport aux objectifs.

b) Le déploiement du balanced scorecard

Afin de renforcer l'application de la stratégie et de changer la culture même de l'entreprise, le balanced scorecard doit être utilisé en tant qu'outil d'évaluation des salariés. Robert S. Kaplan et David P. Norton vont encore plus loin en préconisant d'utiliser l'outil en tant qu'outil de rémunération au moins pour les cadres dirigeants. Néanmoins le lien avec la rémunération devra être effectué avec prudence, il faudra mieux que le calcul de la rémunération tient compte des objectifs concernant les axes clients, processus ou apprentissage organisationnel qu'il se fonde uniquement sur les indicateurs financiers.

Schéma N°5 : l'adaptation du cadre stratégique aux organisations



Source : Laurent VILAIN, le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

Paragraphe 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette partie, nous apporterons nos contributions personnelles à l'analyse de la problématique. Ces contributions seront abordées sous deux (02) approches à savoir :

- ✓ Approches théoriques ;
- ✓ Approches empirique.

A. Approches théoriques

1. Approche théorique liée à la non pertinence des indicateurs de performances

L'approche théorique retenue pour la résolution de ce problème est de pouvoir déterminer des indicateurs qui soient en adéquation avec la nature du résultat et être en relation directe avec l'objectif qu'il illustre.

2. Approche théorique liée à l'absence d'un outil de pilotage de la performance et de la stratégie

L'approche théorique retenue pour résoudre ce problème est la mise en place d'un Tableau de Bord Prospectif.

B. Approches empiriques

Les approches empiriques visent la collecte des informations au sein de l'entreprise. Il s'agira de décrire les moyens mis en œuvre pour la quête des informations.

1. De l'identification de la population mère à l'échantillonnage

a. Identification de la population mère

La population mère de notre étude est composée du personnel de la Direction des Finances et du Patrimoine (DFP) et de la Direction de L'Audit et du Risque (DAR). L'effectif de la population mère est de 50.

b. Nature de l'enquête

Afin d'obtenir les informations nécessaires à l'élaboration de notre étude, nous avons utilisé les méthodes d'enquêtes ci-après :

- ✓ l'observation directe
- ✓ les questionnaires
- ✓ les entretiens

c. Echantillonnage

La taille de l'échantillon retenu est de 50, ce qui fait le l'effectif de la population mère détaillée dans le tableau suivant :

Tableau N°4 : Echantillon

Directions	Titre / Personnel BENIN TELECOMS S.A	Effectifs
DFP	Personnel Cadre Personnel de maîtrise Personnel d'exécution	5 18 12
DAR	Personnel cadre Personnel de maîtrise	4 11
Total		50

Source : Données des enquêtes

2. Centres d'intérêt et outils d'analyse

a. Centre d'intérêt

Les questions posées lors de nos enquêtes serviront à recenser les informations pouvant nous permettre de connaître les véritables causes des problèmes spécifiques identifiés.

b. Outils d'analyse

Il s'agira de préciser les outils mis en œuvre pour mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de notre échantillon. Le dépouillement a été fait de façon manuelle.

Après avoir précisé dans ce chapitre les étapes suivies depuis la définition des objectifs à la méthodologie de l'étude, nous aborderons dans le chapitre suivant l'analyse des données, les approches de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces dernières.

CHAPITRE 3 :
VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPOCHES DE SOLUTIONS

Ce troisième et dernier chapitre nous permettra dans une première section d'analyser les résultats obtenus des enquêtes afin de suggérer dans une seconde section, des solutions envisageables suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

SECTION1 : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS

Dans cette section, nous parlerons de la réalisation des enquêtes, des difficultés rencontrées et enfin, nous analyserons les résultats obtenus.

Paragraphe1 : REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES

L'enquête a consisté en la recherche des données à travers des entretiens effectués avec les cadres de la DFP et de la DAR et à travers des questionnaires adressés au personnel de ces deux directions. Les enquêtes ont permis d'avoir des informations sur les causes et les manifestations des problèmes. Les entretiens ont consisté en des discussions préliminaires avec les différents responsables de ces deux directions. Les questionnaires quant à eux, ont été élaborés avec clarté et simplicité afin d'en faciliter la compréhension pour les enquêtes.

I. Taux de réalisation des enquêtes

Le tableau suivant définit le taux de réalisation des enquêtes :

Tableau N°5 : Taux de réalisation des enquêtes :

Directions	Effectifs prévus	Effectifs réalisés	Taux de réalisation
DFP	35	31	89%
DAR	15	12	80%
Total	50	43	86%

Source : conçu à base des résultats d'enquête.

Comme nous le constatons à travers ce tableau, les enquêtes ont été réalisées à 86%. Toutefois, nous avons rencontré quelques difficultés.

II. Difficultés rencontrées

Au cours de nos enquêtes, nous nous sommes heurtés à certain nombre de difficultés au nombre desquelles nous pouvons citer :

- l'indisponibilité des enquêtés ;
- divergence des informations recueillies lors des enquêtes ;
- la difficulté d'accès aux informations.

Paragraphe2 : ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

I. Analyse des résultats d'enquête relative à la non pertinence des indicateurs des performances

Tableau N°6 : Avis des enquêtés sur la non pertinence des indicateurs de Performance

Vous rendez vous compte de l'insuffisance des mesures des performances ?

Réponses	effectifs	Fréquences (%)
Pas de réponse	8	19
Oui	25	57
Non	1O	24
Total	43	100

Source : Données des enquêtes

Tableau N°7 : Cause de l'insuffisance de mesure des performances

Si oui, quelles sont, selon vous les causes ?

Réponses	Effectifs	Fréquences (%)
Les indicateurs sont des indicateurs de résultats	19	76
Manque de communication et de consolidation entre les indicateurs	6	24
Autres	0	0
Total	25	100

Source : Données des enquêtes

Au regard des résultats du questionnaire, on peut dire que la mesure insuffisante de la performance est due en général :

- d'une part, au faite que les indicateurs soient pour la plus part des indicateurs de résultats.
- d'autre part au manque de communication et de consolidation entre les indicateurs.

II. Analyse des résultats d'enquête relative à l'absence de tableau de bord prospectif

Tableau N°8 : Avis des enquêtés sur l'absence de tableau de bord prospectif

Disposez-vous d'un tableau de bord prospectif ?

Réponses	Effectifs	Fréquences (%)
pas de réponse	**9**	**21**
Oui	**0**	**0**
Non	**34**	**79**
Total	**43**	**100**

Source : données des enquêtes

Tableau N°9 : Causes de l'absence de tableau de bord prospectif

Si non, pourquoi ?

Réponses	Effectifs	Fréquences (%)
Non utilité de l'outil **(1)**	5	15
Manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage **(2)**	21	62
(1) & (2)	8	23
Autres	0	0
Total	34	100

Source : Données des enquêtes

Il ressort de l'analyse faite des données du tableau que l'absence de tableau de bord prospectif peut s'expliquer par le manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage.

SECTION2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Paragraphe1 : VERIFICATIONS DES HYPOTHESES ET ELEMENTS DE DIAGNOSTIC

A l'issue de l'analyse des résultats de nos enquêtes, nous pouvons déduire le degré de vérification des hypothèses et formuler le diagnostic.

I. Vérification des hypothèses

A. Degré de vérification de l'hypothèse N°1

De l'analyse des résultats recueillis, nous pouvons affirmer que la non pertinence des indicateurs de performances est due au faite que les indicateurs soient pour la plus part des indicateurs de résultats d'une part, et au manque de communication et de consolidation entre les indicateurs.

Par conséquent, l'hypothèse N°1 est confirmée.

B. Degré de vérification de l'hypothèse N°2

Au terme de nos analyses, nous pouvons affirmer que l'absence de tableau de bord prospectif est dû au manque de cheminement du déploiement d'une stratégie par les dirigeants.

Nous pouvons donc dire que l'hypothèse N°2 est confirmée.

II. Eléments de diagnostic

A. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique N°1

Le manque de communication et de consolidation entre les indicateurs et le caractère financier des indicateurs sont à la base de la non pertinence des indicateurs.

B. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique N°2

Le manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage est à la base de l'absence du tableau de bord prospectif.

Paragraphe2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PILOTAGE STRATEGIQUE

I. Le tableau de bord prospectif de BT-SA

A. Définition du cadre général de la mise en place

Pour la construction du tableau de bord prospectif, nous allons suivre les étapes suivantes :

- Définir les orientations stratégiques
  - → Préciser la vision de BT-SA
  - → Les objectifs stratégiques
- Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- Identifier les facteurs clés de succès
- Définir les mesures clés de succès
- Trouver les bons indicateurs pour les quatre axes
- Etablir la carte stratégique de BT-SA
- Présenter le TBP

1. Les orientations stratégiques

a. La vision de BT-SA

La vision de BT-SA, telle formulée par la Direction Générale est d'être reconnue comme la meilleure plateforme de services de télécommunications.

b. Les objectifs stratégiques

- ✓ Améliorer la rentabilité de BT-SA ;
- ✓ Regagner la confiance des clients nationaux et sous régionaux et des partenaires techniques et financiers ;
- ✓ Amener véritablement « l'internet à la maison et pour tous à moindre coût » ;
- ✓ Développer la démarche qualité ;
- ✓ Assurer le mieux-être du personnel.

2. Déclinaison des objectifs stratégiques

La plus grande difficulté pour les entreprises n'est pas tant de définir une stratégie, mais bien de parvenir à la décliner et à l'exécuter. Le tableau suivant montre une déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels.

Tableau n°10 : Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
Améliorer la rentabilité de BT-SA	Accroître le chiffre d'affaire
	Dynamiser la politique de recouvrement des créances
	Maîtriser les coûts
Regagner la confiance des clients nationaux et sous régionaux et des partenaires techniques et financiers	Mettre à disposition les meilleures solutions de télécommunications pour les clients
	Innover dans les offres de services
	Lever toutes perturbations en quatre heures maximum
Amener véritablement « l'internet à la maison et pour tous à moindre coût »	Le déploiement de la fibre optique sur tout le territoire national
	Fournir une connexion de 4ème génération donc l'internet à très haut débit
Développer la démarche qualité	Offrir de meilleurs services en créant une filiale de services
	Créer un service qualité
	Etre à l'écoute du personnel et des clients
Assurer l'implication et l'intégration du personnel	Tourner toutes les actions de BT-SA autour du leitmotiv « Transformer – Innover – prospérer »
	Former le personnel
	Evaluer la performance des responsables en vue de nouvelles directives

Source : Réalisé par nous-même

3. Etablissement de la carte stratégique de BT-SA

L'élaboration de la carte stratégique se fait de haut en bas, c'est-a-dire, de l'axe financier à l'axe d'apprentissage. Pour nous allons d'abord regrouper les objectifs opérationnels par axe du TBP.

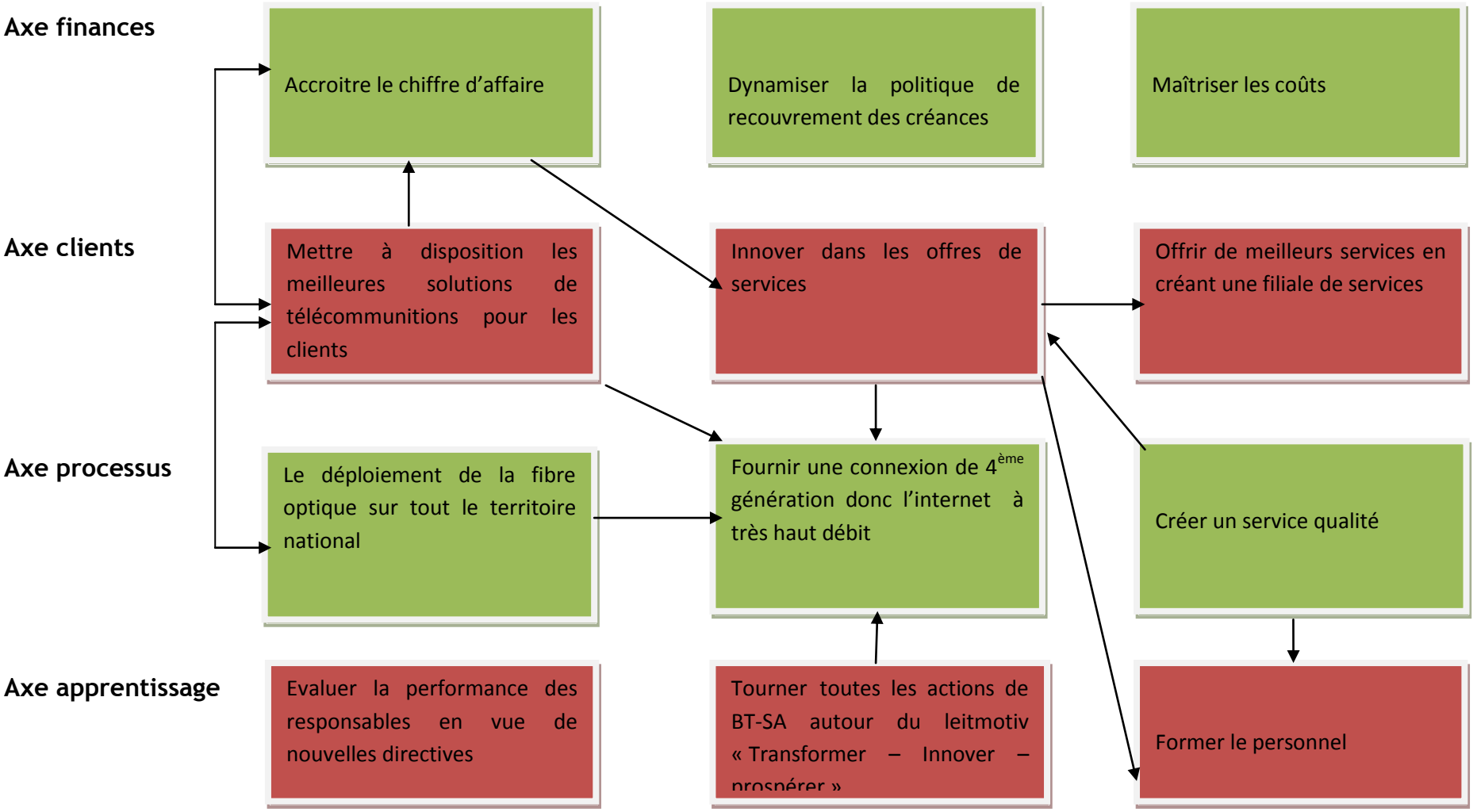
Tableau n°11 : Regroupement des objectifs opérationnels par axe du TBP

Axes stratégiques	Objectifs Opérationnels
Axe Finance	Accroître le chiffre d'affaire Dynamiser la politique de recouvrement des créances Maîtriser les coûts
Axe Client	Mettre à disposition les meilleures solutions de télécommunications pour les clients Innover dans les offres de services Offrir de meilleurs services en créant une filiale de services Lever toutes perturbations en quatre heures maximum
Axe Processus	Le déploiement de la fibre optique sur tout le territoire national Fournir une connexion de 4ème génération donc l'internet à très haut débit Créer un service qualité
Axe Apprentissage	Evaluer la performance des responsables en vue de nouvelles directives Tourner toutes les actions de BT-SA autour du leitmotiv « Transformer – Innover – prospérer » Former le personnel

Source : Réalisé par nous-mêmes

Après cette étape nous pouvons établir notre carte stratégique en faisant ressortir les liens d'interdépendance entre les objectifs.

Schéma n°06 : LA CARTE STRATEGIQUE DE BT-SA



Source : Réalisé par nous-mêmes

4. Les mesures clés de succès et les indicateurs de mesure de performance

a. Les mesures clés de succès

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

Nous avons donc retenu les FCS que sont :

- Accroître le chiffre d'affaire ;
- Déploiement de la fibre optique sur toute l'étendue du territoire national ;
- Satisfaire les clients,
- Développer des compétences stratégiques.

Les mesures clés de succès sont la déclinaison directe quantifiée des facteurs clés de succès.

b. Les indicateurs de mesure de performance

L'indicateur est une information généralement chiffrée, choisie pour rendre compte, à intervalles rapprochés, de l'exécution d'une mission.

Les indicateurs montrent l'évolution de mesures clés de succès ; ils sont donc multidimensionnels.

Le choix des indicateurs répond aux critères de fidélité, de clarté et de lien avec les mesures clés de succès.

5. Le tableau de bord prospectif de BENIN TELECOMS S.A

Tableau n°12 : LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE BT-SA

Axes	Objectifs	Mesures clés de succès	Indicateurs de mesure de performances			Valeurs cibles
			désignation	Mode de détermination	périodicité	
finances	Accroître le chiffre d'affaires	Volume du chiffre d'affaires	Taux d'évolution du chiffre d'affaires par rapport à l'historique	(CA n –CA n-1) / CA n-1	mensuel	25%
	Dynamiser la politique de recouvrement des créances	Créance total recouvré	Taux de recouvrement des créances	Créances recouvrées / Total des créances	Mensuel	≥ 90%
	Maîtriser les coûts	Proportion de la charge variable par rapport au chiffre d'affaire	Taux de la marge sur coût variable	(CA-CV)/CA	Mensuel	75%
clients	Mettre à disposition les meilleures solutions de télécommunications	Satisfaction des clients	Taux de satisfaction des clients	Nombre de clients non satisfaits/total client	trimestriel	≥ 95%

	pour les clients		Nombre de clients conquis	Nombre clients2 – Nombre clients1	mensuel	≥ 100
	Innover dans les offres de services	CA généré par les nouveaux produits	% du CA généré par les nouveaux produits	CA nouveau service/CA total	Mensuel	≥ 10%
	Offrir de meilleurs services en créant une filiale de services	La qualité des services offerts	Taux de réclamations des clients	Nombre de plaintes /Nombre de clients	hebdomadaire	≤ 2%
Processus	le déploiement de la fibre optique sur tout le territoire national	La couverture nationale	Nombre de communes couvertes	Nombre de communes	Annuel	77
	Fournir une connexion de 4ème génération donc l'internet à très haut débit	La disponibilité des services haut débit	Taux de disponibilité des services haut débit	Nombre de clients satisfaire / Nombre de demandes	Mensuel	90%
	Créer un service qualité	L'évolution du niveau de qualité perçu par les clients	Taux d'évolution du niveau de qualité perçu par les clients	Niveau de qualité actuel / Niveau de qualité précédente	Mensuel	≥ 5%
Apprentissage	Evaluer la performance des responsables en vue	Atteinte des objectifs à eux	Taux d'atteinte des objectifs	Réalisation / Prévision	trimestriel	≥ 80%

	de nouvelles directives	fixés	par responsable			
	Tourner toutes les actions de BT-SA autour du leitmotiv « Transformer- Innover prospérer »	L'obtention de l'efficacité humaine	Niveau de motivation de compétence et de communication des agents		trimestriel	Fort niveau
	Former le personnel	Nombre de personnel formé	Taux de formation du personnel	Personnel formé/total du personnel	annuel	≥ 85%

Source : Réalisé par nous-mêmes

II. Conditions de mise en œuvre

La construction d'un TBP est une œuvre de longue haleine qui nécessite de la persévérance, de la patience, l'implication de tous les acteurs concernés, beaucoup de campagnes de communication et la mobilisation d'importants moyens humains, matériel, financier, informatique ; etc.

De ce fait nous recommandons à la direction générale d'inscrire parmi ses priorités, les perspectives de mise en œuvre de ce outil pour que son déploiement et son appropriation soient effectif à tous les niveaux de responsabilités.

La direction générale, doit à court terme, créer une équipe projet TBP assisté par un consultant externe et sous la conduite du contrôleur de gestion pour mettre en place le TBP de BT-SA. Par la suite le contrôleur de gestion prendra le relais pour aider tous les responsables opérationnels à ce doté de leurs propres tableaux de bord prospectifs.

L'intervention du consultant externe se limitera uniquement à montrer et expliquer aux membres de l'équipe projet, les bonnes pratiques et le respect de certains principes (clarté, cohérence ; etc.) en la matière, comment élaborer un bon plan de communication pour favoriser l'appropriation rapide et efficace du TBP.

La direction générale doit prendre cette opportunité de mise en place de TBP pour faire connaitre à tout le personnel sa stratégie et aussi à instaurer la culture d'entreprise. Elle doit également élaborer le plan d'affaires pour chiffrer certaines hypothèses du plan stratégique. Chaque direction centrale élaborera son plan d'action en fonction des objectifs stratégiques et qui sera validé par le comité de direction.

Enfin, nous estimons que la direction générale de BT-SA et par-delà tous les responsables ont intérêt à utiliser le TBP comme un outil d'aide à la prise de décision, au pilotage de la performance, de dialogue, de délégation de responsabilité, de motivation du personnel, et non comme un instrument de coercition.

CONCLUSION

Si la formulation de la stratégie a longtemps été la préoccupation majeure des chercheurs et professionnels, sa mise en œuvre suscite de nos jours une attention particulière. Cet intérêt pour l'application de la stratégie s'est concrétisé par la conception des tableaux de bord stratégiques. Le tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton s'inscrit dans ce cadre.

L'objectif recherché par cette étude est la mise en place du tableau de bord prospectif de Bénin Télécoms SA.

Pour ce faire nous avons conçu une démarche qui nous a permis de :

- Dresser le diagnostic du système d'information existant,
- Proposer un tableau de bord prospectif pour BT-SA,
- Et faire des recommandations pour permettre sa mise en œuvre.

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

En effet, le tableau de bord n'est que le reflet de la stratégie et du système de gestion de l'entreprise. Sa construction requiert non seulement l'engagement ferme et déterminé de la direction générale, mais aussi l'implication et le consensus sans réserve de tous les acteurs concernés.

Les principaux freins à la réalisation d'un tableau de bord prospectif et à son utilisation fréquente son les manques de temps et d'argent, la fiabilité de certains indicateurs portant sur des éléments subjectifs et la solidité insuffisante de l'axe apprentissage organisationnel, à savoir la motivation et l'implication du personnel.

L'utilisation du TBP peut permettre à BT-SA de remédier à un système de gestion à vue, et de s'orienter résolument vers un véritable système de management et de mesure de la performance qui lui fera économiser les énergies et créer les synergies nécessaires dans la réalisation de ses objectifs stratégiques globaux.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

- Ducreux, J-M., Kachaner, N., Abate, R., *Le Grand Livre de la Stratégie* (Broché), Editions d'Organisation, Eyrolles , 4ème édition (Septembre 2008)
- FERNANDEZ, A., *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'Organisation, Eyrolles , 4ème édition (Septembre 2008)
- GIRAUD, F., SAULPIC, O., NAULLEAU, G. et al. , *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino , Collection Business, Paris 2004 (2ième édition).
- HELFER, J.-P., KALIKA, M., ORSONI, J., *Management : Stratégie et organisation*, Vuibert, Collection Gestion, Paris 2006 (6ième édition).
- KAPLAN, S. et NORTON, D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 2001.
- KAPLAN, S. et NORTON, D., *le Tableau de Bord prospectif*, Editions d'Organisations, Paris, 2001
- PATRICK, IRIBARNE, *Les Tableaux de Bord de la Performance*, Editions Dunod, 2ème édition, 2006

II. MEMOIRES

- VILAIN, L. « le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif ». Master Spécialisé Management des systèmes d'information et des Technologie, Ecole des Mines de Paris 2003.
- GBAGUIGI, D. « Les performances des sociétés de manutention portuaire dans les ports ouest africains: Cas de la Société Béninoise de Manutention Portuaire au Port Autonome de Cotonou ». Master Gestion des affaires maritimes, Institut d'Administration des Entreprises - Perpignan 2006-2008.

- ELHADJI, MANZO, I. « Elaboration du tableau de bord prospectif du Directeur Général de la Sonitel » Maîtrise Professionnalisée des Techniques Comptables et Financières, CESAG 2006.

III. **WEBIOGRAPHIE**

www.google.com

www.memoireonline.com

www.perfologue.com

www.piloter.org

ANNEXES

Questionnaire

Dans le but de l'obtention du Master Professionnel en Contrôle de Gestion Audit et Finances à l'ENEAM, il nous est demandé de rédiger un mémoire de fin de formation.

C'est dans ce cadre que nous réalisons une étude sur le tableau de bord prospectif.

Nous vous prions donc de bien vouloir répondre au questionnaire que nous vous présentons afin de mieux appréhender le système.

Question

1. **Vous rendez vous compte de l'insuffisance des mesures des performances ?**

   Oui ☐ ☐ Non

2. **Si oui, quelles sont, selon vous les causes ?**

   Les indicateurs sont des indicateurs de résultats ☐

   Manque de communication et de consolidation entre les indicateurs ☐

   Autres ☐

3. **Disposez-vous d'un tableau de bord prospectif ?**

   Oui ☐ ☐ Non

4. **Si non, pourquoi ?**

Non utilité de l'outil (1) ☐

Manque de volonté des dirigeants de disposer des outils modernes de pilotage (2) ☐

(1)& (2) ☐

<u>Autres</u> :

……
……
……

Merci pour votre collaboration

TABLE DES MATIERES

Pages

Identification du jury	i
Déclaration d'engagement	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Sigles et abréviation	v
Liste des tableaux	vii
Liste des schémas	ix
Sommaire	x
Introduction	
CHAPITRE1 : PRESENTATION DE BENIN TELECOMS SA ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	
Section1 : PRESENTATION de BT-SA et CONSTATS SIGNIFICATIFS DE STAGE	3
Paragraphe1 : Présentation, organisation et attributions de Bénin Télécoms SA	3
IV. Présentation de Bénin Télécoms SA	3
C- Historique	3
D- Mission et statut juridique	4
3) Missions et activités	4
4) Statut juridique	4
V. Organisation et attributions de Bénin Télécoms SA	5
VI. Les ressources de Bénin Télécoms SA	09
D. Les ressources matérielles	09
E. Les ressources financières	09
F. Les ressources humaines	10

Paragraphe2 : ETAT DES LIEUX	11
IV. le système budgétaire de BT-SA	11
V. Les indicateurs de performance existants	15
E. La rentabilité	15
F. La politique d'endettement	16
G. La politique de gestion du cycle d'exploitation	16
VI. Inventaire des atouts, problèmes et regroupement des Problèmes par problématique	16
A. Inventaire des atouts	16
B. Inventaire des problèmes	16
C. Regroupement des problèmes par problématique	17
D. Choix de la problématique et du thème de l'étude	18
Section2 : VISION GLOBALE ET SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	19
Paragraphe1 : Vision globale de résolution de la problématique	19
Paragraphe2 : Séquence de résolution de la problématique	19
CHAPITRE2 : DEFINITION DES OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	
SECTION1 : DEFINITION DES OBJECTIFS, CAUSES ET HYPOTHESES	21
Paragraphe1 : DEFINITION DES OBJECTIFS	21
III. Objectif général	21
IV. Objectifs spécifiques	21
Paragraphe2 : CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES EN RESOLUTION	21
III. Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1	21
IV. Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2	21
SECTION2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Paragraphe1 : REVUE DE LITTERATURE	22
A. Point des connaissances sur les indicateurs de performances	22
1. Définition	22

2. Les qualités requises par les indicateurs	22
B. Point des connaissances sur le Tableau de Bord Prospectif	23
1. Définition	23
2. Rôles d'un Tableau de Bord Prospectif	24
3. Les méthodologies de construction d'un tableau de bord prospectif	27
Paragraphe 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	36
C. Approches théoriques	37
3. Approche théorique liée à la non pertinence des indicateurs de performances	37
4. Approche théorique liée à l'absence d'un outil de pilotage de la performance et de la stratégie	37
D. Approches empiriques	37
3. De l'identification de la population mère à l'échantillonnage	37
4. Centres d'intérêt et outils d'analyse	38
CHAPITRE3 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPOCHES DE SOLUTIONS	
SECTION1 : REALISATION DES ENQUETES ET ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS	39
Paragraphe1 : REALISATION DES ENQUETES ET DIFFICULTES RENCONTREES	39
III. Taux de réalisation des enquêtes	39
IV. Difficultés rencontrées	40
Paragraphe2 : ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE	40
III. Analyse des résultats d'enquête relative à la non pertinence des indicateurs des performances	40
IV. Analyse des résultats d'enquête relative à l'absence de tableau de bord prospectif	42
SECTION2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET APPROCHES DE SOLUTIONS	43
Paragraphe1 : VERIFICATIONS DES HYPOTHESES ET ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	43
III. Vérification des hypothèses	43
C. Degré de vérification de l'hypothèse N°1	43

D. Degré de vérification de l'hypothèse N°2	43
IV. Eléments de diagnostic	43
C. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique N°1	43
D. Eléments de diagnostic lié au problème spécifique N°2	43
Paragraphe2 : APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PILOTAGE STRATEGIQUE	43
III. Le tableau de bord prospectif de BT-SA	43
B. Définition du cadre général de la mise en place	43
1. Les orientations stratégiques	44
2. Déclinaison des objectifs stratégiques	44
3. Etablissement de la carte stratégique de BT-SA	47
4. Les mesures clés de succès et les indicateurs de mesure de performance	48
5. Le tableau de bord prospectif de BENIN TELECOMS S.A	49
IV. Conditions de mise en œuvre	52
CONCLUSION	