



MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE DE GESTION

***** MEMOIRE DE FIN D'ETUDE *****

Conception des Tableaux de Bord de Gestion (Cas de Power Call)



Réalisé par : *M^{elle} Meryam FAGHIA*

Encadré par Mr Abdelghani BENDRIOUCH

Directeur du Mastère : Mr MOUAFFAQ

Octobre 2005/2006

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes chers parents,
- Mon cher frère,
- Mon cher fiancé,
- Ma famille,
- Et mes amis

Je les remercie tous pour leur aide et leur soutien tout au long de cette année universitaire. et tout au long de ma vie.

Remerciements

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements et témoigner de ma grande gratitude à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réussite de mon mémoire de fin d'étude et leur exprimer ma reconnaissance pour l'intérêt et le soutien qu'ils m'ont accordés.

Mes remerciements s'adressent à :

Tout d'abord, l'ensemble du corps professoral et administratif de l'ISCAE, et tout particulièrement M. BENDRIOUCH, M. BOUMESSEMAR et M. ELANDALOUSSI pour tout leur conseil et leur assistance tout au long de ce projet.

- M. MOUAFFAQ, Directeur du Mastère Spécialisé en Contrôle de Gestion.
- Je tiens à remercier spécialement une personne qui m'a guidé tout au long de mon parcours professionnel, c'est Monsieur Babacar SOW. Il n'a pas été pour moi simplement mon Directeur, mais c'est aussi un grand frère que je respecte énormément. Je le remercie une autre fois.
- Mme. Michèle Directeur de production de Power Call.
- Ainsi que l'ensemble du personnel de Power Call pour leur collaboration.

S O M M A I R E

Introduction	06
PARTIE I: L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE DE POWER CALL	08
CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	09
1/- Les centres d'appels	09
a)- Définition d'un centre d'appels	09
b)- Présentation de l'activité des centres d'appels	10
c)- Missions du Centre d'appel	10
d)- Fonctionnement d'un centre d'appels.....	11
2/- Le phénomène de la délocalisation.....	12
. Opportunités de la délocalisation.....	12
. Limites de la délocalisation.....	12
a)- Le secteur d'activité des centres d'appels au Maroc	13
b)- Les atouts du Maroc.....	14
CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE POWER CALL.....	16
1/- La genèse de Power Call	16
a)- Présentation du Groupe.....	16
b)- L'organigramme du Groupe	18
c)- La conception et l'analyse de la matrice de Bonston Consulting Group.....	18
2/- Présentation de la société Power Call.....	19
a)- Vision de la société.....	20
b)- Fiche signalétique	20
c)- Missions de la société	21
d)- Organigramme de Power call.....	21
3)- Système d'information de la société.....	22
4)- Cycle de production	22
5)- La stratégie de Power Call	24
6)- Système financier de Power Call.....	25
PARTIE II : LE CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	28
CHAPITRE I : CHAMPS DES INDICATEURS ET ELABORATION DES FICHES DE FONCTION	30
1)- CHAMP D'APPLICATION	30
a)- Définition d'indicateur	30
b)- Types d'indicateurs	30
c)- Les critères d'un indicateur	31
d)- Typologies d'indicateurs	32
2)- Définition et élaboration des fiches de fonction.....	33
CHAPITRE II : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE POWER CALL	43
Définition de la performance.....	43
1)- Choix des indicateurs	44
a)- Détermination de la liste des indicateurs	44
b)- Fixation des objectifs	44

c)- Identification des activités clés	44
d)- Désignation des facteurs clés de succès	45
2)- Filtre de la liste d'indicateurs possibles	45
a)- Filtrage par les stratégies	45
b)- Filtrage par les objectifs	45
3)- Documentation des indicateurs	45
4)- Plan d'action adopté	46
a. L'inventaire de l'existant	46
b. La constitution du comité de pilotage	46
c. Désignation des départements concernés	46
d. Entretien avec les différents chefs de départements	47
e. Réflexion et conception des tableaux de bord de gestion	47
f. Validation des tableaux de bord par le comité de pilotage	48
g. Envoyer la synthèse générale aux différents chefs de départements	48
h. Accompagnement pour la réalisation des tableaux de bord de gestion	48
5)- Objectifs et Indicateurs de chaque département	48
a)- Département Financier	48
b)- Département Administratif	58
c)- Direction Production	64
d)- Direction Technique	73
e)- Direction des achats	76

PARTIE III : CONCEPTION D'UN SYSTEME DE TABLEAUX DE BORD DE GESTION

.....	80
Chapitre I : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD	82
1)- Le Tableau de Bord de Gestion	82
a)- Définitions du tableau de bord	83
b)- Utilité du tableau de bord	83
c)- Les axes de mesure	84
d)- Fonctionnalités du tableau de bord de gestion	84
2)- Les facteurs clés de succès et pièges à éviter	87
a)- Les facteurs clés de succès	87
b)- Les pièges à éviter	87

CHAPITRE II : LA CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION DE POWER

CALL	89
1)- Première version	89
2)- Version finale	93

Conclusion	112
------------------	-----

Bibliographie	113
---------------------	-----

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'avantage concurrentiel des entreprises ne repose plus essentiellement sur leur capacité à produire plus et mieux. Elles doivent innover et s'adapter, bref, être en mesure de gérer une complexité croissante.

En effet, dans un environnement où les mutations et les turbulences ne font que s'accélérer, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Surtout qu'avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats.

C'est ainsi que les entreprises qui ne sont pas performantes, sont destinées à disparaître avec le temps. C'est pourquoi les dirigeants d'entreprises ont tant intérêt à assurer une bonne performance de leurs unités de production de biens ou de services.

En effet, l'efficacité d'une organisation, quelle que soit son activité, dépend de plus en plus des possibilités que peuvent posséder les dirigeants ;

. D'une part, d'être informés le plus rapidement possible des variables essentielles qui commandent leurs décisions et ;

. D'autre part, de faire connaître à leurs collaborateurs rapidement et dans toutes nuances, les objectifs qui fixent ces décisions, les moyens utilisables et les conditions de mise en œuvre qu'elles impliquent.

Pour cela, toutes les entreprises ayant fixé leurs objectifs doivent :

1. Apprécier les résultats à partir des moyens mis en place ;
2. Réagir si les résultats ne sont pas conformes aux objectifs (prévisions) ;
3. Communiquer avec ses salariés et ses actionnaires ;
4. Accélérer ainsi la production de ses comptes annuels à travers cet outil de contrôle mensuel;
5. Changer l'état d'esprit en mettant en place des outils de motivation (réunions périodiques) ;
6. Améliorer de ce fait le niveau de performance de l'entreprise.

Dans ce contexte, les entreprises disposent de deux atouts : la réactivité et la souplesse. Mais pour l'emporter, elles doivent savoir faire évoluer leur système d'information et leurs outils de gestion. En effet, pour que le pilotage s'effectue dans de bonnes conditions, le décideur doit disposer d'un instrument de mesure fiable et recueillant toute sa confiance, à savoir ; le ***Tableau De Bord de Gestion***.

Sa mise en place ou l'existence d'un tableau au sein d'une organisation contribue à l'efficacité de l'organisation. Et c'est la raison pour laquelle sa conception est devenue une priorité pour toutes les sociétés qui veulent se préserver.

En effet, le tableau de bord de gestion est un outil de gestion opérationnel à court terme, il permet aux dirigeants d'être informés en permanence et rapidement sur l'évolution des

variables clés, qui conditionnent les résultats de leur entreprise. Il constitue aussi un moyen de dialogue entre les dirigeants et les exécutants en vue de réagir au bon moment.

Il se compose de plusieurs indicateurs ou « clignotants » qui nécessitent des actions correctives immédiates à chaque écart apparent, sinon la société irait à la dérivée et risquerait tout simplement de disparaître. Les indicateurs doivent donc être nombreux sans être excessifs, pour pouvoir réagir et rectifier avant qu'il ne soit trop tard.

Ce mémoire a ainsi pour objectif de faire la conception de cet outil performant de gestion en mettant à la disposition des dirigeants les éléments nécessaires pour atteindre cette cible. Son but est d'aider les dirigeants à mieux maîtriser et gérer leurs activités en plaçant l'accent sur les indicateurs caractéristiques qu'il faut observer pour les conduire à concentrer leurs efforts sur ces variables essentielles.

La méthodologie appliquée est la suivante :

- Analyse des documents utilisés et des documents de synthèse dont le bilan et le compte de résultat... ;
- Interviews auprès des responsables concernés ;
- Etablissement de leurs fiches de fonctions ;
- Réunions pour la détermination des indicateurs de performance ;
- Filtration de nos indicateurs de performance ;
- Etablissement d'une fiche détaillée pour chaque indicateur choisi ;
- Enfin, conception de nos tableaux de bord de gestion.

Nous avons eu ainsi recours à la documentation interne de la société, à la documentation externe par la recherche d'ouvrages ainsi qu'à Internet.

Selon une étude sur Internet, du cabinet ARIES, plus de 70% des dirigeants de PME n'ont pas d'outil de pilotage de leurs entreprises et ils sont même 90% à naviguer à vue dans les très petites entreprises (TPE). Or, dans un tel environnement, conduire sans tableau de bord devient chaque jour plus dangereux. Et mettre en place un outil de suivi ne nécessite pas de construire une usine à gaz, ni de se ruiner en logiciels de gestion.

Le plan que nous avons adopté pour édifier ce mémoire est composé de trois parties différentes et distinctes :

Dans la première partie nous avons présenté l'activité des centres d'appels et avons émis des considérations générales relatant la présentation de la société, ses activités et son organisation structurelle, nous avons aussi rappelé les outils de gestion interne de la société. D'une manière générale, son existant.

Dans la seconde partie, nous avons élaboré des fiches de fonction pour une partie du personnel concerné, pour pouvoir détecter les principaux facteurs clés de succès. Cela va nous faciliter la tâche de la détermination des indicateurs de performance, qui vont illuminer nos tableaux de bord. Et mieux éclairer le chemin des dirigeants de Power Call.

Pour qu'enfin dans la troisième et dernière partie, nous puissions faire une bonne conception des tableaux de bord pour la société.

PREMIERE PARTIE :

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE DE POWER CALL

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE DE POWER CALL

CHAPITRE I : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

1) Les centres d'appels

a)- Définition d'un centre d'appels :

On appelle Centre d'appel, une plate-forme, hébergée par l'entreprise ou externalisée, chargée d'assister les utilisateurs.

C'est un ensemble d'agents utilisant des moyens de télécommunication et d'informatique pour assurer les contacts d'une entreprise avec sa clientèle. Ces agents peuvent, par exemple, répondre à des demandes de renseignements, traiter des commandes ou des réservations, assurer un service après-vente, effectuer des campagnes de prospection ou de sondage.

Les centres d'appels permettent aussi d'assister des clients dans le cadre d'un service après-vente (SAV), d'un support technique, d'une télévente ou bien d'accompagner le personnel d'une entreprise dans le cadre de l'utilisation d'un outil ou dans leurs tâches quotidiennes.

Dans le cas d'un centre d'appel dédié au support technique, le terme de Centre de support est généralement utilisé.

Un centre d'appels est un ensemble à plusieurs composantes (ressources humaines, applications informatiques, technologiques, process) dont le but est de satisfaire une relation personnalisée avec le client (externe ou interne) dans la prospection, la vente, l'assistance, le support, la relance à travers le média téléphonique.

Sous l'effet de son intégration aux technologies web les plus développées, le centre d'appels évoluera de plus en plus vers les fonctionnalités d'un centre d'interactions multimédias.

Un centre d'appels est une entité dont la vocation est de gérer à distance la relation que les entreprises souhaitent entretenir avec leurs clients et prospects. C'est un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place afin d'apporter à la demande et aux besoins de chaque client une réponse adaptée. Entité de relation à distance, le centre d'appels optimise l'outil téléphonique et ses connexions avec l'informatique et d'autres médias (courrier, fax, Minitel, Internet, Intranet, Extranet, SMS, Wap, assistant personnel...).

Il ne s'agit pas d'un simple plateau, installé dans un local ergonomique, mais bien d'un pôle d'activité parmi d'autres qui cristallise à sa façon les questions, problèmes et enjeux de l'entreprise. Le centre d'appels doit être conçu et dimensionné en cohérence avec les différents canaux de distribution ou d'information de l'entreprise.

Il met en jeu quatre composantes majeures:

- les ressources humaines (télé-conseillers, superviseurs, managers, formateurs...)
- la technologie (téléphonie, informatique, Internet, logiciels, progiciels, serveurs multimédias, base de données, cartes de communications, câblages...)
- la logistique (immobilier, mobilier, ergonomie de l'environnement, écrans...)
- La culture et les méthodes Marketing (stratégie de l'entreprise, relation client, profitabilité...).

Les effectifs d'un centre d'appels peuvent varier de quelques personnes à plusieurs centaines voire plusieurs milliers. Cela dépend de sa taille, de sa mission et de son importance.



b)- Présentation de l'activité des centres d'appels :

Le centre d'appels appelé aussi centre de relation client, est une plate-forme technique réunissant dans un même endroit des téléacteurs qui gèrent à distance, Principalement par téléphone, les besoins de la clientèle : service client, service d'assistance technique, télé vente, télé recouvrement.

Les communications téléphoniques se divisent en deux, elles sont soit :

- > Entrantes, lorsque c'est le client qui appelle, ils sont reçus, comme dans le cas d'un service de support après vente où les clients demandent des informations à l'entreprise
- > Sortantes, lorsque l'initiative de l'appel revient au conseiller, ils sont alors, comme dans le cas d'une prospection téléphonique où l'on va proposer des produits ou services à des clients potentiels

Les centres de contact peuvent être Internalisés, Internes à l'entreprise, c'est à dire ce sont les salariés de l'entreprise qui répondent directement à la clientèle, ou externalisés (outsourcer), externes à l'entreprise, c'est-à-dire l'entreprise confie à un prestataire spécialisé dans l'accueil téléphonique le soin de traiter les demandes de sa clientèle ou d'effectuer pour son compte des enquêtes téléphoniques. Le centre d'appels joue un rôle important dans la relation avec la clientèle.

Tous les secteurs d'activité sont concernés, avec néanmoins une part importante pour les télécommunications.

Généralement, le Centre d'Appels est constitué d'un ensemble de postes de travail équipés de téléphones (casques et micros) et de micro-ordinateurs en réseau dédiés à la gestion de bases de données.

Les centres de contacts combinent des technologies téléphoniques et informatiques permettant à des téléacteurs d'assurer un service essentiellement par téléphone, tout en s'appuyant sur un ensemble de bases de données informatisées sur les clients et prospects.

c)- Missions du Centre d'appel :

On peut répartir les missions d'un centre de contact en 3 fonctions principales:

- La fonction commerciale
- La fonction d'information
- La fonction « support client »

La fonction commerciale : Elle consiste à regrouper des opérations de prospection, de vente, d'analyse et d'enquête, couramment appelée «télémarketing». Cette fonction s'appuie plutôt sur des «appels sortants» bien que la vente puisse générer des «appels entrants», et notamment des demandes de renseignements pouvant se conclure par une vente

La fonction d'information : Elle s'applique en général à des services des renseignements simples.

La fonction « support client » : Elle comprend un ensemble de services apportés au client visant à l'aider à résoudre un problème qui n'est pas forcément technique.

Il s'agit, le plus souvent, d'appels entrants, qui nécessitent des compétences techniques spécifiques. Ils peuvent être apportés gratuitement ou peuvent être rémunérés dans le cadre d'un contrat commercial.

d)- Fonctionnement d'un centre d'appels

Un centre d'appel est avant tout une organisation humaine chargée de prendre en compte les demandes des utilisateurs. La plupart du temps le canal privilégié est le téléphone, mais une aide par Internet via des applications de **Groupware** est également possible.

On indique par le terme de Groupware (en français *Collectique*) les méthodes et les outils logiciels (appelés *collecticiels* ou plus rarement *synergiciels*) permettant à des utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux.

Ainsi le terme *GroupWare* renvoie à des applications diverses et variées concourant à un même but : permettre à des utilisateurs géographiquement éloignés de travailler en équipe. Le travail en équipe peut se concrétiser par le partage d'information, ou bien la création et l'échange de données informatisées. Il s'agit pour la plupart du temps d'outils de messagerie (instantanée ou non), ainsi que d'applications diverses telles que :

- agenda partagé
- espace de documents partagés
- outils d'échange d'information (forums électroniques)
- outil de gestion de contacts
- outils de workflow
- conférence électronique (vidéoconférence, chat, ...)
- ... etc.

Certains dispositifs disposent d'un outil dit de "*Web Call Back*" (ou "*Call Through*") permettant à l'utilisateur d'être rappelé par l'entreprise par simple saisie du numéro de téléphone et d'un clic sur le bouton de saisie.

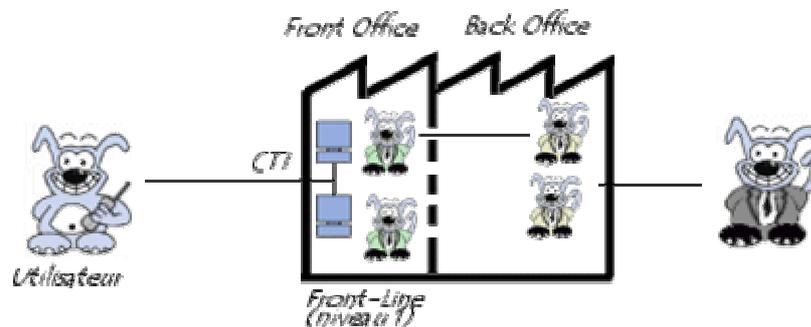
Les téléopérateurs sont chargés dans un premier temps d'identifier leurs interlocuteurs. Le *couplage téléphonie - informatique* (noté CTI) est de plus en plus utilisé afin de coupler le système téléphonique de l'entreprise à son système d'information et permettre aux opérateurs de disposer automatiquement des fiches concernant les clients grâce au numéro d'appel.

Une fois l'utilisateur identifié et son identité vérifiée à l'aide de quelques questions (numéro de client, adresse, numéro de téléphone, ...), l'opérateur ou l'opératrice ouvre un ticket d'incident et peut prendre connaissance de son dossier via l'interface du logiciel de Help Desk. Le dossier du client contient l'historique de ses appels et l'ensemble des démarches ayant déjà

été effectuées, afin de ne pas recommencer le diagnostic. L'ouverture d'un ticket d'incident déclenche un chronomètre et l'opérateur est donc chargé de donner une réponse à l'utilisateur dans un temps le plus court possible.

Afin de l'aider dans sa tâche, une base de connaissance, capitalisant les questions les plus fréquentes des utilisateurs, lui permet de poser les "bonnes questions", de diagnostiquer le problème et, dans la mesure du possible, de trouver une solution. On parle ainsi de CBR (*Case-Based Reasoning*, traduisez *Raisonnement à base de cas* ou *système de raisonnement par cas*) pour décrire le processus permettant de trouver une solution par des questions / réponses successives.

Un petit schéma illustratif :



Lorsque le premier niveau d'opérateurs (on parle de *Front-Line*) n'est pas capable d'apporter une réponse à son interlocuteur, le dossier est transmis à des opérateurs de niveau 2, plus spécialisés, donc plus coûteux pour l'entreprise. Le mécanisme consistant à transmettre le dossier à un niveau supérieur est appelé escalade d'appels.

Dans de rares cas, il peut s'avérer que le problème dépende d'un éditeur tiers, auquel cas le problème peut être transféré directement au centre de support de l'éditeur.

2) . Le phénomène de la délocalisation

. Opportunités de la délocalisation

Les entreprises françaises délocalisent leurs centres d'appels pour réduire le coût des charges de personnel, réduire le coût d'implantation prohibitif d'un centre d'appels, bénéficier des compétences spécifiques, ainsi que pour se concentrer sur son cœur de métier.

. Limites de la délocalisation

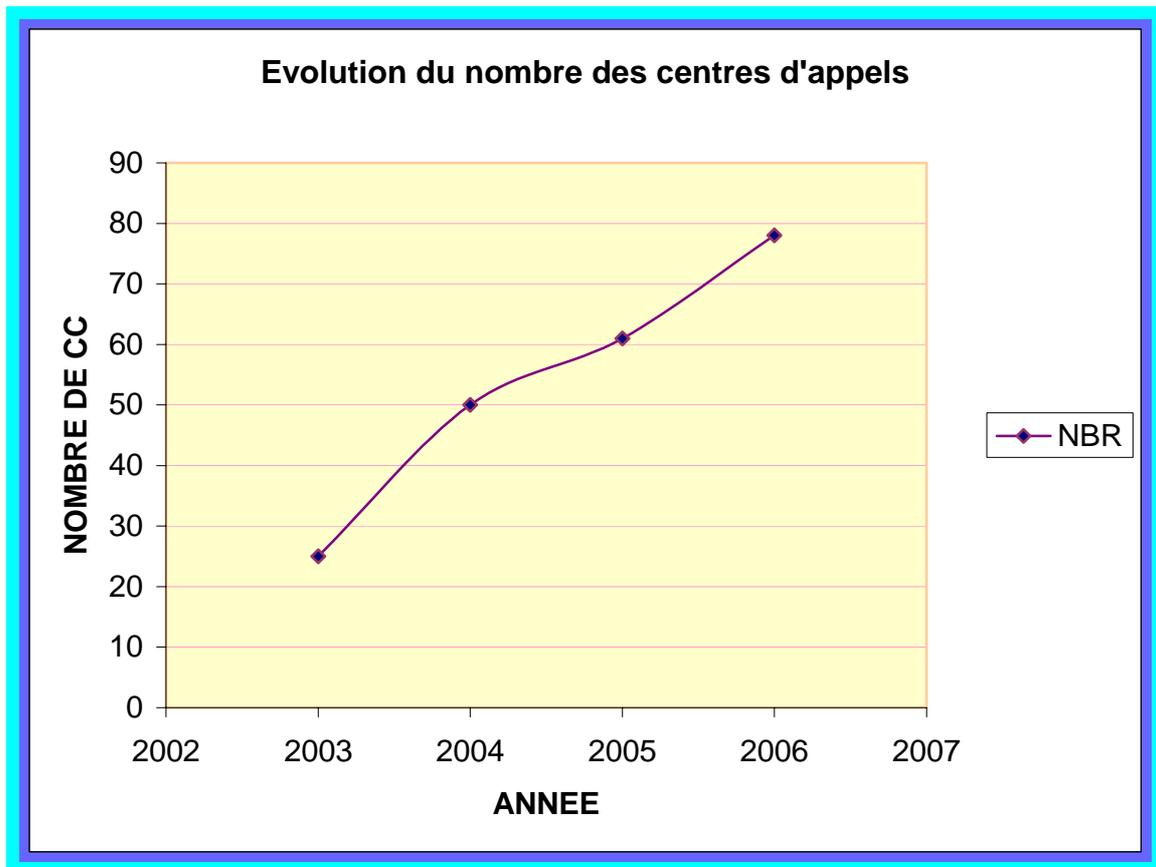
Les délocalisations à l'étranger ne sont pas sans risques. Les difficultés ayant une influence sur la qualité de la relation client, sont bien connues par les outsourcingers à savoir: la faible qualité des réseaux de télécommunication, le manque de qualification et de défaillances des dispositifs de formation et la faible connaissance de la « culture » française;

a)- Le secteur d'activité des centres d'appels au Maroc :

. Croissance du secteur

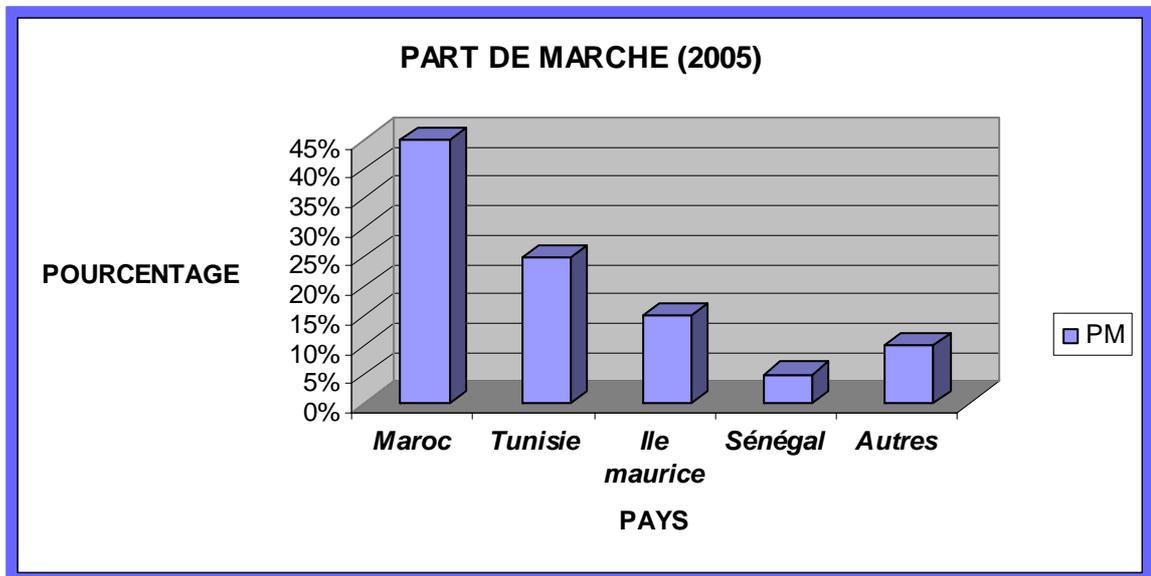
L'activité des centres d'appel a connu ces dernières années une hyper croissance. Aujourd'hui, plus de 68 centres d'appels sont opérationnels et emploient près de 10.000 personnes.

Une étude du Cabinet McKinsey intitulée Morocco Offshoring Advantage prévoit ainsi, d'ici 15 ans, la création de 100.000 emplois dans le secteur de «l'offshoring».



. Part de marché du Maroc par rapport aux concurrents

Le Maroc occupe aujourd'hui une place de leader dans le domaine des centre d'appels francophones «off shore», avec 45% de part de marché.



b)- Atouts du Maroc :

- Une proximité géographique et culturelle par rapport à la France;
- Une main d'œuvre jeune, qualifiée, disponible à faible coût et en quantité prête à s'investir dans ce secteur d'activité;
- La disponibilité des téléopérateurs ou télé conseillers. Cela s'explique par l'importance du taux de chômage qui touche en moyenne 25% de la population jeune en milieu urbain et qualifiés, et ce sont souvent des personnes ayant un bac+2 ou un bac+4.
- La faiblesse du taux de turn-over que connaît le secteur (aux alentours de 5%), contrairement à ce qui se passe en Europe, où il peut atteindre des niveaux très élevés (autour de 40%)
- Un modèle social souple qui permet une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail;
- La maturité de l'activité des centres d'appel;
- La majorité des jeunes diplômés marocains parlent couramment le français. Et au nord du pays (Tanger et Tétouan), de nombreux jeunes maîtrisent la langue espagnole.
- Un secteur des télécommunications bien développé;
- Le coût des téléopérateurs est beaucoup moins cher qu'en Europe.
- L'implication gouvernementale et la qualité des acteurs dans ce secteur d'activité;
- La présence sur le sol marocain de nombreuses filiales de sociétés françaises pouvant potentiellement agir en tant que donneurs d'ordres;
- Un cadre réglementaire transparent;



- Les meilleures références et les réussites actuelles : Cegetel/SFR, Bouygues Telecom, Dell, Attento ou encore Arvato;

Aujourd'hui, il n'existe pas de statistiques précises sur le nombre d'emplois générés par cette activité. Ils sont unanimes pour dire que le secteur renferme d'énormes potentialités de développement. Si ces prévisions se réalisent, le secteur pourrait résorber une bonne partie du chômage des jeunes citadins diplômés.



CHAPITRE II : L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE POWER CALL

- « Une idée, un rêve, un concept devenu réalité »-

En 2003, Power Call était juste une pensée du Président du Groupe qui a été appuyée et réalisée par le Directeur Audit et Contrôle de Gestion du groupe en mai 2004.

1) LA GENESE DE POWER CALL :

a)- Présentation du Groupe

Le groupe a adopté une stratégie de diversification d'activités liées à deux secteurs porteurs à savoir les Nouvelles technologies et la promotion immobilière.

Les sociétés opérationnelles du pôle BTP les plus importantes sont:

Power Immo est une SA au capital de 10 000 000 DH créée en 2000, et qui a pour activité principale la promotion immobilière dans la catégorie des logements économiques.

La société Servi-Power, filiale du Group Power créée 2001, est une Sarl au capital de 4 000 000 DH. Prestataire de services dans le domaine de la pose et d'installation d'équipements pour le compte d'entreprises de Construction, elle appartient au pôle BTP.

ExPower est une Sarl au capital de 624 000 DH, créée en 1998, et ayant pour vocation initiale d'exploitation et de transformation de divers gisements, la société s'est progressivement orientée dans des activités de la construction immobilière et de transport de matériaux de construction.

Power Business est une Sarl au capital de 1 600 000 DH: Créée en 1998, la société a pour activité la promotion immobilière à travers réalisation d'immeubles à usage de bureaux destinés à la vente.

Power Béton est une Sarl au capital de 200 000 DH: Créée en 1999, a pour activité le traitement et le transport de béton prêt à l'emploi.

Le pôle technologique du groupe est spécialisé dans des solutions appliquées aux technologies de traitement de l'information à travers les activités suivantes:

Ingénierie des techniques bancaires,

Ingénierie de moyens d'audiovisuels,

Document management ou de gestion électronique de document

Façonnage de moyens de paiements notamment la Monétique

Et réseaux et télécommunication

Les sociétés opérationnelles du pôle Technologique les plus importantes sont:

Audio Power est une SA au capital de 3 000 000 DH. Créée en 1988, la société est spécialisée dans les domaines de l'ingénierie et de l'exploitation de moyens audiovisuels en procédant à l'aménagement et l'équipement de salles de conférences et de spectacles.



Teleco Power est une SA au capital de 6 000 000 DH: Créée en 1993, est la société du pôle Technologique qui est spécialisée dans la mise en place de solutions intégrées de réseaux informatiques et télécommunications.

Power Gestél est une SA au capital de 4 000 000 DH: Créée en 1994, elle est spécialisée dans la gestion électronique du stockage et de la protection des documents. Son domaine d'intervention comprend les activités de commercialisation d'équipements de gestion de file d'attente et de système de façonnage et de mise sous-pli.

Powerbank est une SA au capital de 2 000 000 DH: elle est spécialisée dans les solutions de traitements d'opérations liées à l'activité bancaire telles que la robotisation des supports d'information numérique, la télécompensation, le façonnage de chèquiers, et le comptage de billets de banque.

SPP est une Sarl au capital de 1 000 000 DH: elle est spécialisée dans la commercialisation de systèmes postaux de mise sous-plis et de consommables.

Power Payment est une Sarl au capital de 120 000 DH: créée en 1999, elle a pour principale activité la fabrication et la personnalisation de cartes magnétiques ainsi la commercialisation de terminaux de paiement électronique.

Notons par ailleurs que le marché de certaines activités du groupe comme l'ingénierie des techniques bancaires, le document management ou le façonnage de moyens de paiements est devenu très restreint et rencontre beaucoup de difficultés.

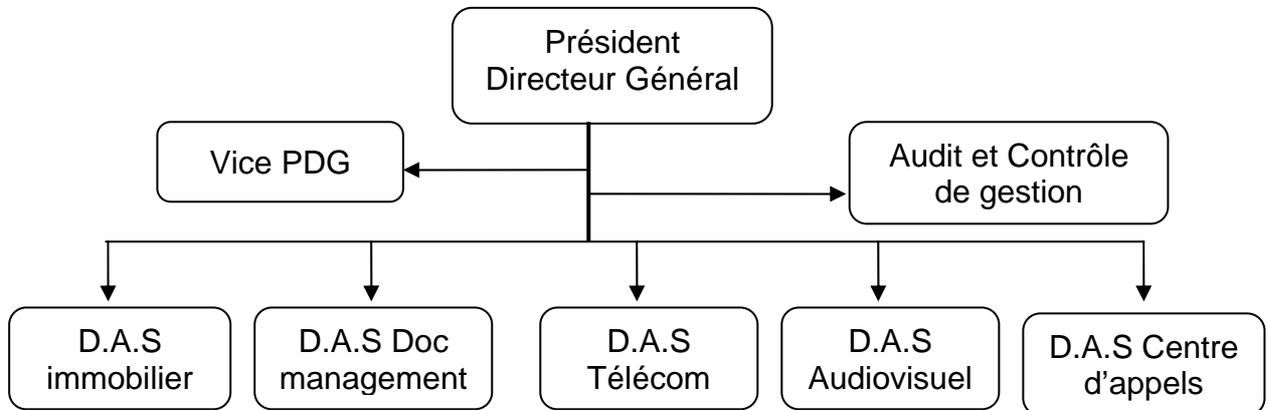
Par ailleurs, la division Télécommunications et Audiovisuelle (DTC et DAV) sont entrain d'atteindre leur maturité, malgré la rude concurrence sur le marché.

Ainsi, pour soutenir sa croissance, le groupe avait renforcé sa présence dans le secteur de l'Immobilier en se spécialisant dans la promotion immobilière du logement social. Un secteur sans problèmes.

Et pour une évolution durable et continue du Groupe et sa stratégie, ils ont pensé à créer une nouvelle activité à savoir, la Division Centre d'Appels (DCA) pour que le cercle d'évolution ne s'arrête pas et la machine ne cesse de tourner dans le bon sens.

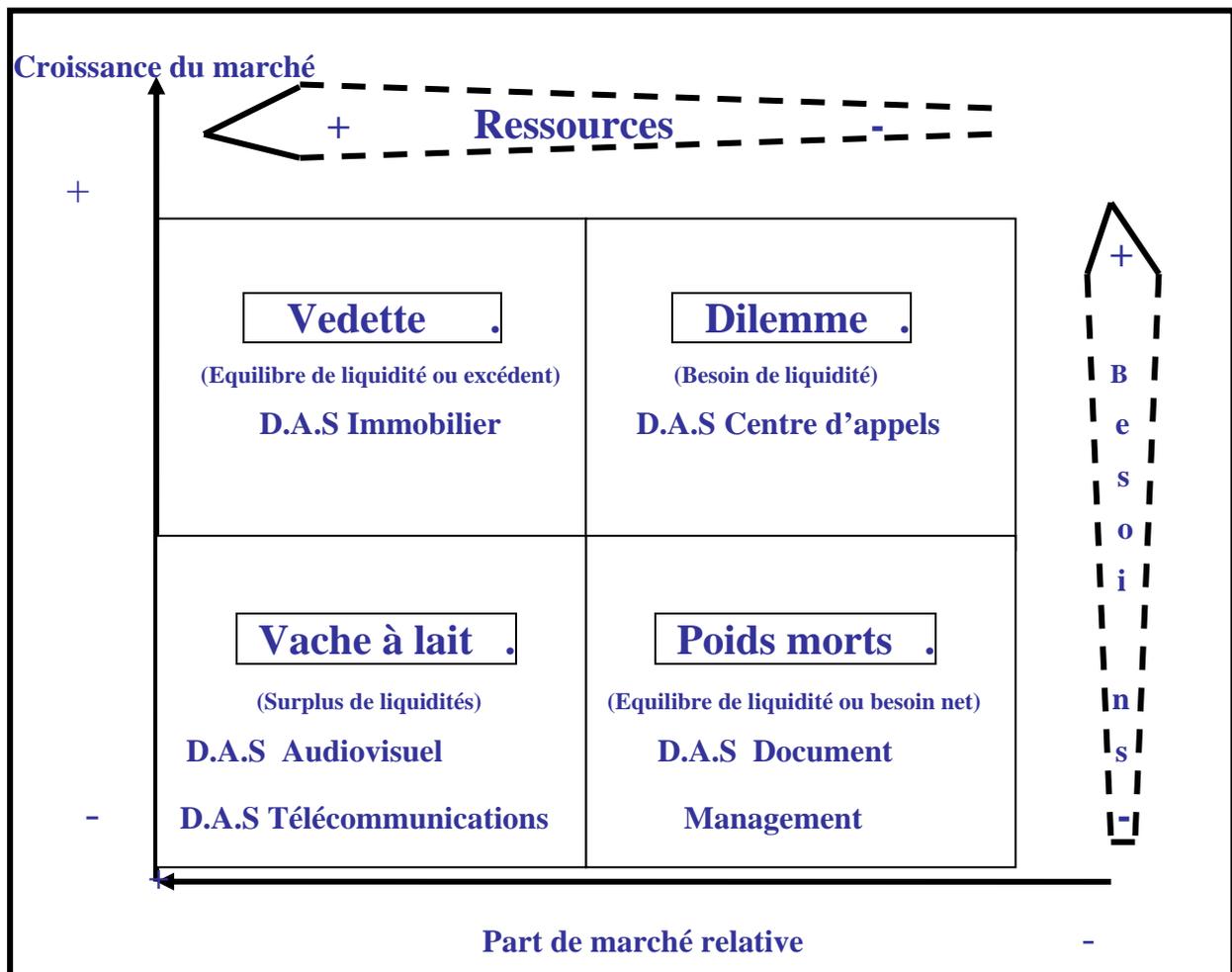
b)- L'organigramme du Groupe :

L'organigramme du groupe se présente comme suit :



c)- La conception et l'analyse de la matrice de Bonstou Consulting Group:

D'après la matrice du cabinet Boston Consulting Group, on peut positionner les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, à savoir la part de marché et le taux de croissance du marché.





D'après ce schémas, on peut déduire que :

Les D.A.S vache à lait ont une croissance un peu réduite, en revanche, la position de leader fait de ce D.A.S des sources importante de liquidité.

Les D.A.S vedettes créent des ressources financières très importante qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les D.A.S vedettes se situent en phase de croissance et sont appelées à devenir des vaches à lait par la suite. Ils contribuent à la croissance et s'autofinance.

Les D.A.S dilemmes suivent un fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces domaines d'activité demandent des ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessite des liquidités importantes.

Le terme dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise, soit d'investir pour pousser le D.A.S vers vedette, soit de désinvestir et de le laisser devenir poids morts

Les D.A.S poids morts sont des domaines d'activité qui ont vieillis et pour lesquels l'entreprise n'a pas pu s'imposer en termes de part de marché. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance ni marge.

Sur le plan financier, le portefeuille doit globalement s'équilibrer, les D.A.S sont dans des situations complémentaires. Le circuit de financement se présente comme suit :

Les vaches à lait doivent financer le développement des dilemmes et leur transformer en vedettes. Ces dernières en vieillissant deviennent des vaches à lait et qui sur déclin ont pour avenir de rejoindre les points morts.

Et pour ne pas tomber dans le piège de ne pas trouver une activité qui va activer le moteur de développement du groupe, l'idée de créer un nouveau D.A.S nommé D.A.S Centre d'Appels existait en 2003 pour être née et concrétisée en mai 2004.

2) - PRESENTATION DE LA SOCIETE POWER CALL

Power Call est une filiale du groupe Power qui détient plusieurs filiales exerçant leurs activités dans différents pôles. C'est un centre d'appel d'une capacité de plus de 100 positions, qui repose sur des entités composés d'opérateurs organisés par type de compétences et regroupés par équipe sur des plates formes.

Les pôles de compétences sont les suivants :

• Un pôle de consultants généralistes, dont la mission est d'analyser et de comprendre l'environnement afin de proposer la meilleure solution à mettre en œuvre pour optimiser les relations clients.

• Un pôle technique, chargé d'accompagner dans le choix et la mise en œuvre de solutions performantes et adaptées à l'environnement existant des clients.



Un pôle étude, qui met en charge des analyses statistiques et des études de marchés.

Un pôle de chargés de projets, responsable du suivi du bon déroulement des projets.

Power Call a développé depuis sa création une offre globale permettant aux entreprises de dominer leur relation client. Ces dernières sont destinées à être gérées à distance, principalement par téléphone des clients et/ou des prospects.

Les communications téléphoniques sont soit entrantes c'est-à-dire que c'est le client qui appelle, soit sortantes, c'est-à-dire que c'est le téléconseiller qui prend l'initiative.

a)- Vision de la société

La vision adoptée par Power Call consiste en la gestion de la relation clients qui évolue en permanence et exige toujours plus de savoir, de professionnalisme et d'intelligence, dans les contacts.

Power Call met en œuvre 4 types de ressources à savoir :

- . Ressources humaines : ce sont les téléconseillers, superviseurs et chefs de plateau.
- . Ressources techniques : Elles reposent sur une infrastructure faisant converger des technologies de téléphonie et d'exploitation de bases de données relatives aux clients.
- . Ressources logistiques : Elles comprennent une infrastructure immobilière adaptable et modulable en fonction de la croissance de l'activité.
- . Méthodes marketing : Elles sont utilisées en fonction de la stratégie adoptée par la société et par le groupe.

La satisfaction de ses ressources humaines est l'une des priorités importantes, pour cela, une politique sociale attractive est mise en place pour fidéliser les meilleurs collaborateurs et disposer d'une structure d'encadrement expérimentée. Ils ont les moyens et les compétences pour gérer des projets ambitieux de toute envergure. Power Call propose à ses clients un des meilleurs ratios « contenu du service »/prix pour des prestations délocalisées.

b)- Fiche signalétique :

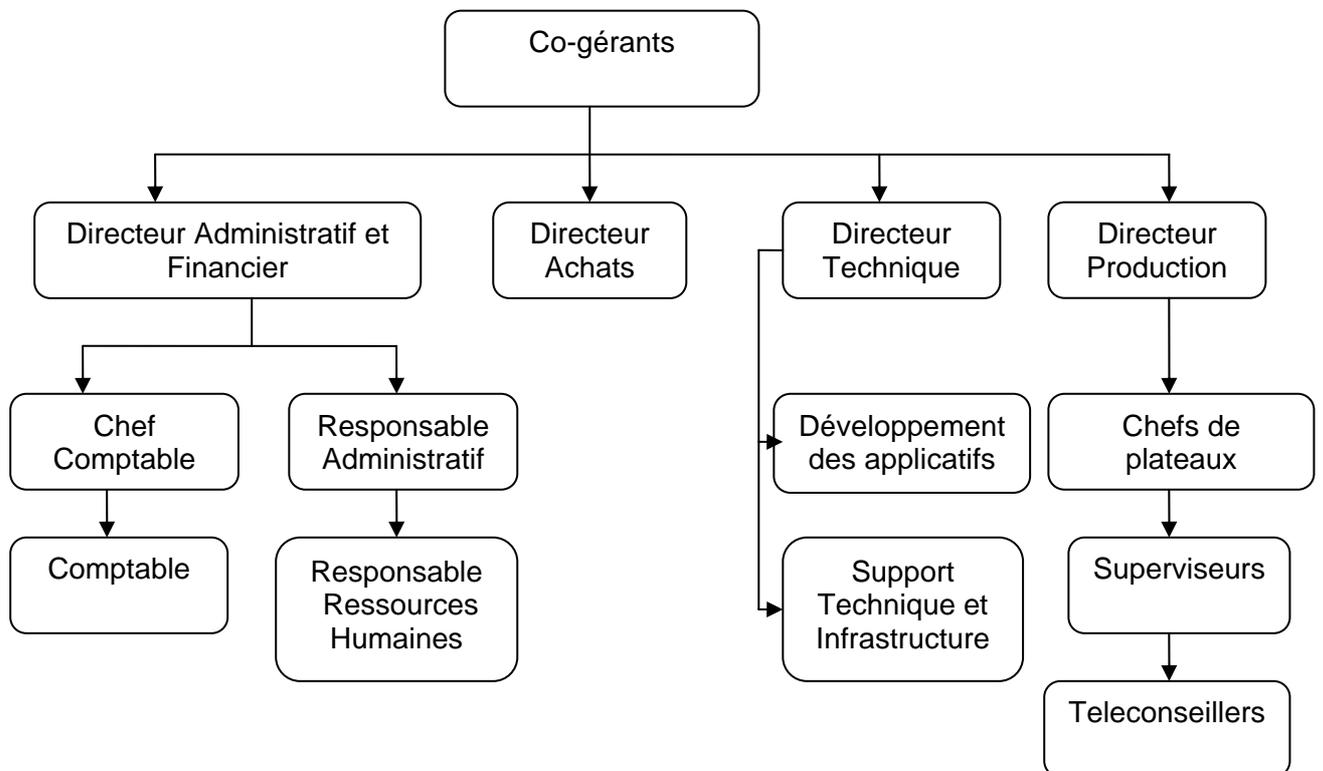
Raison sociale	: Power Call
Activité	: Centre d'Appels
Forme juridique	: S.A.R.L
Date de création	: 31/05/2004
Capital	: 1 000 000 dhs
Effectif	: 100
CA 2005	: 5 000 000 dhs

c)- Missions de la société :

On peut répartir les missions de Power Call en 3 fonctions principales:

- **La fonction commerciale :** Elle consiste à regrouper des opérations de prospection, de vente, d'analyse et d'enquête, couramment appelée «télémarketing». Cette fonction s'appuie sur des «appels entrants» et notamment des demandes de renseignements pouvant se conclure par une vente.
- **La fonction d'information :** Elle s'applique en général à des services et des renseignements simples.
- **La fonction « support client » :** Elle comprend un ensemble de services apportés au client visant à l'aider à résoudre un problème qui n'est pas forcément technique.

d)- Organigramme de Power call:



3)- LE SYSTEME D'INFORMATION DE LA SOCIETE:

La société a investi dans une multitude de système informatique afin de faciliter et d'organiser son système d'information :

PABX (Private Automatic Branch Exchange) : Il permet la distribution intelligente des appels, la gestion des files d'attente (quand il y a beaucoup d'appels entrants au même moment), ou encore les systèmes d'aide au pilotage des centres d'appels. Il dirige automatiquement les appels vers l'équipe concernée et les affectent au premier agent disponible.

Nortel symposium CCS 2002 : Il joue le rôle de distributeur d'appels, Serveur statistique temps réel, logiciel de scénarios d'appels, Gestionnaire des annonces vocales et des compétences des télé opérateurs.

Active Directory : C'est un utilitaire qui donne les droits d'accès aux différents téléopérateurs. Il nécessite un système Serveur.

Windows NT : est un système d'exploitation reprenant l'interface utilisateur graphique de Windows installé sur des ordinateurs construits autour de la famille de processeur Intel Pentium, il permet d'avoir sur la même plate-forme, un serveur de fichiers (partage de fichier et d'imprimantes) et un serveur d'application client/serveur

Sage Saari 100 : Logiciel de la comptabilité tenue au niveau du Groupe.

En résumé, le système d'information de Power Call est composé comme suit :

<i>Logiciel et Matériel</i>	<i>Editeur</i>	<i>Utilité</i>
Nortel Symposium CC Server	Nortel	Gestionnaire des appels.
PABX Nortel Meridien1 Option 11C	Nortel	Réception et Retransmission d'appels.
SQL Server et My SQL	Oracle	Création d'application Web.
IBM Personal Communication	IBM	Gestion de l'interface avec l'AS400.
Active Directory	Microsoft	Gestion de l'annuaire (Login, Password, Temps de connection allouée.
Saari 100	Sage	Gestion comptable

4)- CYCLE DE PRODUCTION :

Ce cycle diffère d'un centre à un autre, par rapport à l'activité de celui-ci. Donc, les centres de contact spécialisés dans la réception d'appels n'auront pas le même cycle que les centres orientés vers l'émission.

Le client français appelle un numéro national qui est adressé à un poste censé centraliser l'ensemble des appels. Il se charge ensuite via Internet de router l'appel vers le Maroc, plus précisément à Casablanca. En une dixième de seconde, l'applicatif au niveau de Power Call, le PABX, reçoit l'appel et le distribue en fonction des postes disponibles. Enfin, le télé



conseiller se charge de l'exécution de la requête du client. Chez Power Call. Ils sont spécialisés dans les appels entrants ainsi que sortants ;

Concernant les réceptions d'appels, Power Call sont spécialisés dans :

› **Les services consommateurs :**

Il permet d'apporter un service supplémentaire aux clients en leur donnant la possibilité d'obtenir des compléments d'informations sur les produits, de localiser les points de vente, de mettre à disposition un conseil personnalisé et enregistrer leurs éventuelles remarques et suggestions.

› **Les prises de commandes**

Il apporte aux clients une valeur ajoutée, en permettant la prise des commandes directement et par un simple appel.

› **Les stimulations des ventes**

Il permet de faire de la vente additionnelle en présentant des articles en promotion aux appeleurs.

› **La fidélisation :**

Il mesure le niveau de satisfaction des clients pour évaluer la qualité de l'offre (produits/services).

Concernant l'émission d'appels, Power Call sont spécialisés dans :

› **La qualification de fichiers :**

Cette démarche est indispensable pour améliorer l'efficacité des résultats des projets des clients. Power Call permet de posséder une base de données qualifiée et mise à jour pour un ciblage plus précis et par conséquent, une augmentation du rendement des actions commerciales.

› **La prise de rendez-vous :**

La délégation de la prospection permet à la force de vente du client de se concentrer sur son coeur de métier tout en maîtrisant ses charges de structure. Power Call apporte la souplesse, l'efficacité et la rigueur dans la gestion de la force de vente du client en prenant les rendez-vous pour les équipes des clients et en gérant leur agenda.

› **La détection de projets :**

Dans le cadre de la commercialisation d'un produit ou d'un service s'adressant à une cible précise de la population. Le client identifie les projets d'achats et d'investissements des clients et/ou prospects

› **La force de vente :**

- Renforcer la présence commerciale
- Conquérir de nouveaux clients
- Développer les ventes
- Soutenir les opérations promotionnelles
- Gagner des parts de marché



- Améliorer les marges
- Fidéliser les clients
- Tester de nouveaux circuits de distribution
- Adapter les ressources aux évolutions de l'environnement économique

Enquêtes d'opinions et sondages :

Administration de questionnaires auprès des échantillons cible, dépouillement et analyse des résultats.

Gestion d'urgence :

Informé un grand nombre de personnes dans un délai très court en situation d'urgence

5)- La stratégie de Power Call :

- Placer le client au cœur de sa stratégie

Aujourd'hui pour les entreprises, un centre d'appels est un actif stratégique pour atteindre leurs objectifs d'affaires.

Pour faire face à cela, Power Call offre à ses clients un avantage durable en le démarquant de ces concurrents, que ce soit en augmentant la fidélisation de la clientèle ou en améliorant les niveaux de productivité ou de prestation de service.

Power Call est un centre d'appel multimodal qui propose des solutions dans le domaine de la relation client, en s'appuyant sur le couplage Téléphonie / Informatique et des ressources humaines qualifiées

- Avoir une vision globale de la relation client

Power Call est un centre de contact multimédia intégrant les dernières technologies de communication et les plus récents outils Internet. Il met à la disposition de ses clients une solution puissante et performante pour tous les projets de relation client.

Une offre globale qui répond aux trois étapes de la relation client :

. Connaître les clients

- Constitution, traitement et gestion de bases de données
- Qualification et enrichissement des fichiers prospects ou clients

. Communiquer avec les clients

- Assistance commerciale
- Services consommateurs
- Informations clients
- Télémarketing
- Etudes et Sondages
- Service de prise de commandes
- Service Après-vente (SAV)
- Offre call-back

. Accompagner et développer les clients

- Vente



- Animation portefeuille clients
- Prise de rendez-vous
- Opérations



- Démarrer et travailler sur une structure et avec une équipe high tech

6)- Système financier de Power Call

Power Call suit une évolution importante, s'acquière les dernières technologies de pointe. Côté logiciels et progiciels ...etc.

Power Call suit le système du Groupe en faisant des arrêter comptable mensuel -même s'il y a un peu de retard-, d'où une liasse de documents est demandée.

Le Contrôleur de Gestion qui a sous sa charge Power Call, demande des documents internes du mois (m-1), à savoir,

Chaque 3 du mois (m) de la direction de production :

Les heures de production, du jour et du soir

La liste de tout le personnel de Power Call

Les heures d'absence

Et d'autres informations supplémentaires.

Sur la base des données reçues de la direction technique, les facturations sont faites pour le contrôleur de gestion, et remis au Cogérant pour confirmation.

Après l'état de facturation est transmis au département comptabilité pour comptabilisation.

Et chaque 15 du mois (m), Du département comptable :

La balance (m-1),

Le Grand livre de la classe 5, 6 et 7,

Le poste 342,

La situation des swifts,

Le 20 du mois (m), un reporting financier doit être remis avec son rapport d'activité.

Le reporting comporte plusieurs états, à savoir :

- Le compte de résultat

- Le chiffre d'affaire par client et par activité
- La marge opérationnelle
- Le détail des charges externes
- Le détail des charges de personnel
- Le détail du résultat financier
- Le détail du résultat non courant
- La balance âgée des créances clients
- La situation de trésorerie
- Le budget de trésorerie
- Le tableau de financement
- Et l'évolution des principaux indicateurs.

Au mois de septembre de l'année (n), le contrôleur de gestion commence à préparer éléments et les informations nécessaires pour l'établissement des budgets de l'année (n+1).

Mais le reporting et le rapport d'activité et les budgets ne nous permettent pas de piloter dans de bonnes règles d'art. Y a toujours un manque de visibilité, surtout que le développement de cette activité au Maroc impose aux sociétés évoluant dans le domaine des centres d'appels, d'être rigoureuses quant au suivi de leurs performances.

Power Call doit piloter l'alignement de sa stratégie sur celle du groupe afin d'avoir les moyens d'évaluer et donc de justifier sa contribution au groupe. D'autre part en disposant d'indicateurs, power Call sera à même d'avoir une vision globale de sa performance et pourra disposer ainsi de leviers pour augmenter la valeur créée pour le groupe. Ainsi Power Call se devait de se lancer dans un chantier de pilotage transversal de la performance.

La problématique de Power Call est avant tout de s'améliorer, d'évaluer son positionnement et sa valeur et d'être à la hauteur des autres filiales du Groupe alors qu'avec les moyens utilisés actuellement, les dirigeants de Power Call se trouve parfois paralysés pour prendre une décision. Cette problématique est d'ailleurs valable et transposable à n'importe quelle filiale qui appartient à un groupe. Ceci nous amène à nous poser deux questions, qui sont d'ailleurs très liées : à travers quoi va-t-on mesurer la performance de Power Call ? Et comment procéder pour mieux répondre aux attentes du Groupe? Je me propose dans le cadre de cette thèse professionnelle d'apporter ma réflexion à la problématique du pilotage de la performance pour le cas de Power Call.

Un bon système de tableaux de bord est la clé de l'efficacité du contrôle de gestion. En ce sens, il dépasse largement l'analyse budgétaire classique et doit inclure de manière cohérente et opérationnelle tous les indicateurs de pilotage et de mesure des performances.



Les dirigeants de la société Power call, conscients de cet état de fait nous ont proposé de mettre en place, au sein de la société, un système de tableau de bord de gestion avec comme finalité une meilleure maîtrise de l'activité.

DEUXIEME PARTIE :

LE CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE LE CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE



Le concept de tableau de bord a été étendu au monde de la gestion, du management d'entreprise et plus généralement de l'aide à la décision. Le tableau de bord d'un gestionnaire ou d'un décideur présente ainsi des indicateurs permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou du service :

Un indicateur type présente la progression en fonction d'un objectif fixé. Ainsi l'utilisateur sait quelles actions il doit entreprendre pour atteindre son objectif

Les Tableaux de Bord de Gestion sont constitués d'un ensemble d'indicateurs pertinents, agencés et présentés sous une forme évocatrice et compréhensible pour les responsables, de façon à « faire parler plus et mieux » l'information de gestion, à fournir un portrait dynamique de la situation, à faire un suivi, à effectuer la reddition de comptes, et ainsi améliorer la prise de décision.

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service.

Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Ce système n'est efficace et utile que si sa conception répond à certaines règles au niveau de son contenu et de son fonctionnement. Et l'implication et la motivation des responsables est importante.

Ces principes de conception sont imposés par la définition du tableau de bord, à savoir ;

- La cohérence avec l'organigramme,
- Le contenu synoptique et agrégé,
- La rapidité d'élaboration et de transmission.

Il n'existe pas de tableau de bord type mais la pertinence du tableau de bord de gestion revient particulièrement à la pertinence des différents indicateurs qui le construit.

Mais les questions qui se posent souvent sont les suivantes :

C'est quoi un indicateur ?

Comment est calculé l'indicateur ?

Quelles sont les données utilisées pour son calcul ?

Que mesure-t-il exactement ?

Quel était l'objectif initial, à quelle échéance ?

Quelles actions ont été mises en place ? Avec quel résultat ?

Toutes ses questions trouveront une réponse dans notre deuxième partie, mais avant de déterminer nos indicateurs de performance, l'établissement des fiches de fonction de quelques collaborateurs s'impose, pour avoir une vision claire des choses.

CHAPITRE I : CHAMPS DES INDICATEURS ET ELABORATION DES FICHES DE FONCTION :

1)- CHAMP D'APPLICATION

a)- Définition d'indicateur :

Un indicateur est une information précise, utile et pertinente contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il déclenchera une prise de décision.

Un indicateur est une statistique ou une mesure qui facilite l'interprétation et l'évaluation de l'état d'un élément du monde ou de la société par rapport à une norme, un état de référence ou à un but.

Un indicateur est une mesure qui nous apprend quelque chose dans un contexte particulier. Pour cette raison, cette mesure nous en dit plus qu'il n'y paraît au premier coup d'œil.

L'indicateur est un instrument de navigation. Si vous ne savez pas où vous souhaitez aller, l'indicateur ne sert à rien. Si vous n'avez pas la volonté d'atteindre le but fixé, l'indicateur n'est guère plus utile.

Les fonctions des indicateurs sont multiples ; on trouve :

- . Le suivi d'une action, d'une activité ou d'un processus ;
- . L'évaluation d'une action ;
- . Le diagnostic d'une situation ou d'un problème ;
- . La veille et la surveillance de l'environnement et des changements.

Les indicateurs ont de multiples champs d'analyse puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, taux de marge, qualité, temps, flux, productivité, service,etc.

b)- Types d'indicateurs :

On distingue trois types d'indicateurs :

Les indicateurs de performance :

Il va être, grâce à l'action qu'il va mener, efficace et/ou efficient. Il sera efficace lorsqu'il atteindra ou dépassera le résultat attendu ; il sera efficient lorsqu'il ajoutera au résultat attendu un atout supplémentaire non prévu. Les entreprises ont longtemps dans les années 70 mesuré leur performance à partir de leur productivité ; c'est à dire la quantité produite par personne ou par machine. La productivité a augmenté grâce à l'automatisation, synonyme de diminution des postes de travail. C'est surtout en évitant les gaspillages, en changeant l'organisation du travail, en favorisant l'innovation, la personnalisation du produit, la diminution des délais et en s'approchant de la qualité totale que les entreprises ont visé la performance. Autant de points clés qui nécessitent des indicateurs de performance à savoir un paramètre mesurable, compréhensible, lisible et fiable.

Les indicateurs de pilotage :

L'entreprise associe aux indicateurs de performance des indicateurs de pilotage. L'indicateur de performance montre si les objectifs de résultat ont été atteints ou pas. Mais seul, il n'explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non et sur quel levier il faut agir pour rectifier le cas échéant la trajectoire. Il faut aussi agir sur les causes.

La recherche et la mise en place d'indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse «cause effet». L'activité qui est associée à l'indicateur est un ensemble de tâches qui s'enchaînent étroitement les unes aux autres pour produire un résultat. Elle prend appui sur des ressources qui peuvent être des moyens humains (quantitatif, qualitatif), financier (budget) et matériels (techniques et logistiques).

Les indicateurs dits « d'éclairage » :

Pour éviter le cloisonnement entre les services ou les départements de l'entreprise, il est intéressant d'adjoindre aux indicateurs propres, des indicateurs en provenance d'autres services. Il s'agit alors d'indicateurs d'éclairage.

=> Les indicateurs doivent être personnalisés, utilisables en temps réel, mesurer un ou plusieurs objectifs, ils doivent induire l'action et être cohérents entre eux.

c)- Les critères d'un indicateur :

Pour définir un bon indicateur, il faut respecter 5 critères :

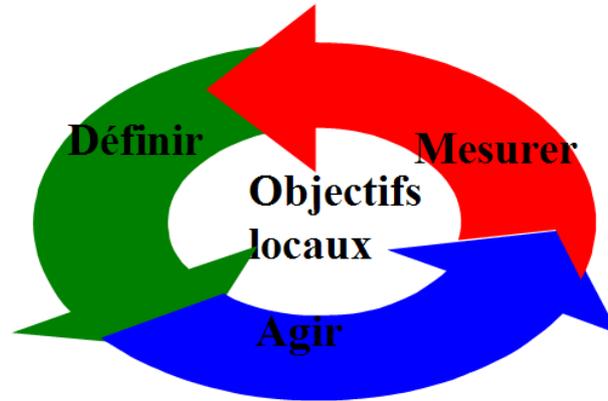
1. Un bon indicateur délivre une information en Temps Réel

Les entreprises utilisent majoritairement des indicateurs financiers et productivistes issus de la comptabilité analytique ou légale publiée à échéances fixes. Ce rythme de publication est en décalage avec l'évolution du système. Il n'autorise que le constat. Trop tard pour agir. Pour piloter, l'information essentielle doit être disponible lorsque la décision est possible. C'est cela que l'on appelle le temps réel.

2. Un bon indicateur est lié à un objectif

Les objectifs sélectionnés orientent la mesure de la performance. Si, par exemple, la réduction des coûts n'est pas un des objectifs sélectionnés, il ne sert à rien de placer compulsivement une batterie d'indicateurs orientés mesure des coûts.

Mesurer la performance



Les indicateurs de performance orientent nos décisions !

© www.piloter.org

3. Un bon indicateur incite à l'action :

Les indicateurs de constat ou de mesure d'écart a posteriori sont inutiles. Il n'est pas plus utile d'implanter des indicateurs sur lesquels les utilisateurs n'ont aucun pouvoir ou moyen d'action. A la lecture d'un indicateur, le décideur réagit. Cette réaction peut être de ne rien faire, mais il s'agit cependant d'une démarche active.

4. Un bon indicateur est facile à réaliser

Les indicateurs seront bâtis en utilisant des informations accessibles technologiquement. D'autre part, il est inutile d'intégrer une information douteuse que nous ne pourrions jamais consolider.

La question du coût d'obtention de l'information intervient ici. Il est quelquefois intéressant de comparer le coût de l'infrastructure nécessaire à l'obtention des informations avec l'apport au processus de décision.

5. Un bon indicateur est aisé à présenter sur le poste de travail

L'indicateur doit pouvoir être présenté simplement sur le poste de travail. Le choix de la présentation ne doit rien au hasard. Le mode de présentation (données chiffrées, tableau, couleur, échelle, barre - graphe, compte rendu, courbe...) sera sélectionné en tenant compte de la nature de l'information et des préférences des utilisateurs.

d)- Typologies d'indicateurs :

Pour le classement des indicateurs, il existe plusieurs critères :

Indicateurs financiers ou non financiers ;

Indicateurs de résultat ou de progression ;

Indicateurs de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting), mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est plutôt l'orientation actuelle donnée aux indicateurs.



Indicateurs global ou ponctuel : un indicateur peut être synthétique, calculer à partir de plusieurs informations pour donner une image à plusieurs dimensions ou au contraire très ciblé sur un seul paramètre très précis.

Mais avant d'attaquer nos indicateurs de performance, on va commencer par la définition des fiches de fonction pour connaître avec précision qui fait quoi et avoir plus de visibilité. Puis s'assurer d'une réelle volonté d'action vis-à-vis de tous les collaborateurs. Ensuite on déterminera les indicateurs en collaboration avec tout ceux qui contribueront à la définition de nos indicateurs pour qu'ils soient impliqués. En suivant ce déroulement, on est sûr de définir de vrais indicateurs.

2)- Définition et élaboration des fiches de fonction:

Notre démarche s'est basée sur des entretiens avec tous les responsables de Power Call, des réunions, des séances de travail ...etc.

On a pu soulever les principaux objectifs des départements afin de baser notre sélection des indicateurs.

Ainsi, le tableau de bord général de POWER CALL sera centré sur cinq tableaux de bords cités ci-dessous (Financier, Administratif, Production, Technique et Achats). Nous procéderons pour chaque tableau de bord à la présentation des objectifs, la définition des indicateurs pertinents ainsi que les tableaux de bord conséquents.

Démarche d'élaboration

Suite à nos diverses réunions avec les responsables, et les personnes concernées, on a pu identifier dans un premier temps qui fait quoi, la question n'était pas simple, puisque la réponse se présentait généralement sous cette forme : « Eh, je fais beaucoup de choses, je fais tout » mais quand on demande le détail, c'était dur.

Donc on a été obligé de procéder autrement, en faisant un écrit signé par nos soins, en leur demandant de nous remplir les fiches dans les meilleurs délais, et pour les activer on a mentionné les noms des personnes qui l'ont déjà remplie (généralement les responsables)

		Code	Service	Indice
TITRE DE LA FONCTION : Co-Gérant NOM :		Date : Visa :		
RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Vis président du groupe NOM :		Date : Visa :		
RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :		Date : Visa :		
A SOUS SA RESPONSABILITE : Tout le personnel de la société NOM :				
MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans le cadre des objectifs et évolutions de l'entreprise, garantit le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise et l'adapte en permanence aux nouveaux enjeux.</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille à l'application de la stratégie à court, moyen et long terme validée par le Conseil d'Administration et le Président du groupe ; • Propose les choix des financements à court, moyen et long terme et les garanties afférentes à ces financements ; • Est le garant des objectifs financiers des entités et services du Pôle Immobilier du groupe ; • Arrête et propose les budgets consolidés au Président ; • Contrôle la stratégie de responsabilisation des responsables de l'entreprise et de leurs collaborateurs ; • Veille à la fluidité et transparence de l'information à tous les niveaux de l'entreprise ; • Veille à l'organisation de la politique commerciale, fixe les objectifs de production et valide les budgets de production ; • Organise, anticipe, et contrôle l'application des choix stratégiques définis. ; • Définit la politique qualité, les objectifs et l'engagement en matière de qualité <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caoch managérial ; - Techniques de négociations ; - Techniques de management ; - Leadership 				
CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - A définir par la direction 				
		JC	DG	A

MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
	JC	DG	A

	TITRE DE LA FONCTION : Assistante de Direction NOM :	Date : Visa :
---	---	------------------------------------

	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Co-Gérants NOM :	Date : Visa :
---	--	------------------------------------

	RESPONSABLE FONCTIONNEL : Vis Président du groupe NOM :	Date : Visa :
---	--	------------------------------------

	A SOUS SA RESPONSABILITE : Coursiers NOM :	
---	---	--

	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans le cadre de l'optimisation de la gestion administrative, de l'organisation et de la logistique de l'entreprise, effectue les tâches quotidiennes et courantes de tri, de classement, d'enregistrement, de transcription des informations et des documents, manage le planning de la DG.</i> RESPONSABILITES & ACTIVITES : <ul style="list-style-type: none"> • Dépouille, trie, classe et ventile le courrier et tous documents destinés à la Direction Générale ; • Tient à jour les dossiers pertinents de la Direction Générale ; • Assure les liaisons entre les filiales, les départements, services et ressources humaines du pôle immobilier. • Assure l'accueil des visiteurs de la DG ; • Etablit les comptes rendu des réunions de la Direction Générale ; • Gère et filtre les appels à destination de la Direction Générale ; COMPETENCES : <ul style="list-style-type: none"> • Expression écrite et orale • Technique de communication écrite et orale • Techniques d'organisation
---	--

	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 2 - Formation en assistanat - Expérience de 3 ans - Très Bonne élocution
---	---

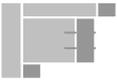
	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code Service		
		Indice		
		JC	DA	A

	TITRE DE LA FONCTION : Responsable Administratif NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Directeur Administratif et Financier NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> <i>Participe à la gestion des affaires juridiques liées aux projets financiers de l'entreprise et intervient en tant que conseiller juridique.</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> Etablie des actes juridiques (contrats, conventions, protocoles, actes sociaux...) et traite les aspects législatifs, réglementaires, fiscaux et contentieux qui leur sont liés ; Participe à l'étude et au choix des procédures à appliquer et les actions à mettre en œuvre et suit leur application et réalisation ; Participe au conseil juridique et fiscal auprès de la Direction Générale et des autres départements ; Participe à la tenue et mise à jour de la documentation et informations juridiques (législatives et réglementaires) ; Participe à la gestion des activités liées aux problèmes immobiliers ; Participe à la gestion et le suivi des contrats d'assurances ; Assure l'interface entre l'entreprise et les organismes partenaires ; <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodique, organisé et doté d'un grand dynamisme intellectuel ; - Esprit d'initiative et de réactivité. 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 4 en Droit des Affaires ; - Expérience en conseil juridique ; - Bonne elocution. 	

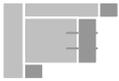
	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code Service	
		Indice	
		JC	DA

	TITRE DE LA FONCTION : Coursiers NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Directeur Administratif et Financier NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Assure la liaison entre les collaborateurs de la société et ses différents partenaires.</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exécute les instructions des différents collaborateurs ; • Assure les diverses courses en interne comme à l'externe ; <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilité et disponibilité - Bonne résistance au stress 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Niveau Bac - Notions en français - Permis de conduire 	

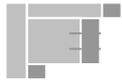
	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
		JC	DF	A

	TITRE DE LA FONCTION : Chef Comptable NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Directeur Administratif et Financier NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : Comptables NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Afin de coordonner l'ensemble de l'administration de l'entreprise, Etablit et CENTRALISE les documents de comptabilité générale, Etablit et PRESENE les déclarations fiscales et SUIV la trésorerie.</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérifie l'enregistrement des factures et les paiements fournisseurs dans le journal des achats après détermination de l'imputation dans certains comptes achats ; • Fixe le mode après consultation du directeur des ressources, et l'échéance de paiement avec les fournisseurs et assure le règlement des factures ; • Supervise la tenue des comptes clients et l'établissement des factures, reçoit l'état des impayés, décide de l'opportunité de la relance du client débiteur, effectue ou fait effectuer la relance et en cas de litige, transmet au service contentieux ; • Etablit les comptes de fin d'exercice, calcule l'amortissement des matériels et participe à l'établissement des bilans, comptes d'exploitation et comptes perte et profits annuels ; • Tient les comptes de situation bancaires, enregistre quotidiennement sur un échéancier les entrées et sorties des fonds et assure l'approvisionnement des comptes en fonction des échéances prévues ; • Veille, à partir de ces documents, à l'équilibre des comptes bancaires, établit un planning des affectations bancaires des entrées et sorties, fixe la domiciliation des traites, décide des comptes à débiter ou à créditer ; • Etablit un état des rapprochements des comptes bancaires tenus par l'entreprise et des relevés fournis par les banques ; • Etablit un état périodique de trésorerie qu'il présente généralement au chef d'entreprise ; • Définit les besoins de financement en fonction des investissements et des achats prévus ; • Supervise la tenue quotidienne de la caisse ; • Prépare et établit la paye du personnel de l'entreprise ; • Prépare et établit les déclarations sociales et fiscales relatives au personnel et effectue les versements • Interface experts comptables, conseillers juridiques et fiscaux, commissaire aux comptes, des banques, des fournisseurs et des clients. <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Législation comptable, fiscale et sociale ; - Rigueur, organisation, sens des détails et de la précision. - Esprit d'équipe 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 4 ans en gestion et finances - Expérience de 6 ans dans un poste similaire - Connaissances en législation sociale 	

	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
		JC	DF	A

	TITRE DE LA FONCTION : Comptable NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Chef Comptable NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • Vérifie l'enregistrement des données commerciales ou financières, ventile et centralise ces données afin d'établir les états comptables nécessaires à la présentation de la comptabilité générale et à la gestion financière de l'entreprise. <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reçoit directement de l'extérieur ou du service achats ou administration des ventes les factures ou règlements clients et/ou fournisseurs en réparti et traite les données ; • Compare les soldes obtenus et recherche les explications qui justifient ces soldes ; • Passe les écritures de régularisation pour établir le compte d'exploitation mensuel ; • Relance après analyse des soldes des comptes les clients débiteurs à échéance et établit, si le paiement n'est pas effectué à l'échéance, ni après un certain nombre de relances, un dossier qu'il transmet au chef comptable ; • Vérifie la tenue des journaux de banque et le solde des différents comptes bancaires, après enregistrement des pièces financières ; • Etablit un état périodique de trésorerie qu'il transmet au chef comptable pour analyse et décisions d'éventuelles mesures correctives ; • Fait exécuter, sous l'autorité du chef comptable des mesures correctrices si l'équilibre de la trésorerie l'exige ; • Calcule l'amortissement mensuel, après vérification des fichiers d'immobilisation ; • Etablit mensuellement les soldes des comptes immobilisation en cours et la balance ; • Etablit les déclarations fiscales et sociales <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rigueur, organisation, sens des détails et de la précision - Esprit d'équipe 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 2 ans en comptabilité - Expérience de 2 ans 	

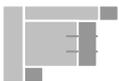
	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
		JC	DP	A

	TITRE DE LA FONCTION : Directeur de Production NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Co-Gérants NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : Personnel de la Direction de Production NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> <i>Pour répondre efficacement aux attentes de nos clients, assure la coordination interservices techniques et intervenants externes.</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> Assure la conformité du service et des prestations associées aux exigences et attentes des clients, aux normes, et à leur fidélisation; Organise les plateaux et manage toutes les équipes, à savoir, les chefs de projet, les superviseurs et les télé conseillers; Pilote et encadre le contrôle qualité sur le plateau ; Assure le suivi de la qualité des différentes équipes; Optimise les frais des plateaux; Assure la coordination inter/services et intervenants externes. <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Homme de terrain - Disponibilité et mobilité - Cauch managérial ; - Techniques de management ; 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Expérience de 10 ans ; - Très Bonne élocution ; - Bac + 5. 	

	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
		JC	DP	A

	TITRE DE LA FONCTION : Superviseur NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Directeur de Production NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : 10 télé conseillers NOM :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Garantit la qualité des appels sortants et assurer le respect dans les plateaux</i> <p>Responsabilités & activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assure le suivi et la surveillance des appels; • Dirige les équipes des télé conseillers ; • Etablit et met en œuvre les procédures de contrôle qualité ; • Veille au respect des exigences et de la conformité de la qualité des services <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du système de contrôle; - Maîtrise de la langue française - Mobilité et disponibilité 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 4; - Expérience de 2ans dans un centre d'appel - Sens du contact 	

	MANUEL D'ORGANISATION FONCTIONNELLE	Code	Service	Indice
		MOF	DA	A

	TITRE DE LA FONCTION : Directeur Achats NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE HIERARCHIQUE : Directeur Général NOM :	Date : Visa :
	RESPONSABLE FONCTIONNEL : NOM :	Date : Visa :
	A SOUS SA RESPONSABILITE : Agent Achats– Agent Suivi Approvisionnement -Assistant Achats Internes NOMS :	
	MISSION : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gère et développe les achats communs en conformité avec les standards et exigences de l'entreprise en matière de qualité et d'efficience.</i> <p>Responsabilités & activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gère l'ensemble des tâches relevant de ses attributions : prospection et référencement des fournisseurs, négociation des achats ; • Elabore avec les clients internes des budgets d'achat ; • Apporte un conseil pertinent sur le choix des fournisseurs et service en fonction des besoins définis ; • Fournit une assistance au niveau de la politique stratégique ; <p>COMPETENCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sens de rigueur, esprit d'initiative ; - Professionnalisme 	
	CONDITIONS D'ACCES : <ul style="list-style-type: none"> - Bac + 5 ans en commerce ; - Expérience dans un poste similaire 	

CHAPITRE II : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE DE POWER CALL :

La deuxième étape a consisté sur la décomposition de ces objectifs selon les différents départements de Power Call, de collecter les informations nécessaires pour la production des indicateurs les plus pertinents afin de mettre en place un tableau de bord adapté à chaque responsable de service concerné.

« Un indicateur est une information ou un regroupement contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il déclenchera une prise de décision. »⁽¹⁾

Les décisions prises dans le cadre d'un système de tableaux de bord dépendent directement de la qualité de mesure et de la pertinence des indicateurs retenus. Par conséquent, l'analyse menant à la sélection, construction et présentation des indicateurs s'avère être une étape critique. Les indicateurs doivent alors être soumis tout au long de cette analyse à des conditions et critères déterminants :

- **Pertinence:** l'indicateur doit avoir une relation significative et démontrable avec la stratégie et les objectifs. Il doit être dirigé vers les personnes adéquates au bon moment de manière à influencer leur prise de décision.
- **Couverture:** l'indicateur doit couvrir les processus clés des métiers de l'entreprise.
- **Clarté:** l'indicateur doit être simple, bien compris et sans ambiguïté.
- **Disponibilité:** l'indicateur doit être facilement extrait des systèmes existants ou construit à coût raisonnable.

Et avant de déterminer nos indicateurs de performance, il convient tout d'abord de définir la notion de performance ;

Définition de la performance⁽²⁾ :

La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner des chiffres sur une feuille) les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex. : prospector 20 nouveaux clients) et non pas abstraits et flous (exp : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Toutefois, les managers n'ont jamais carte blanche pour réaliser la performance qui leur est demandée ; ils sont toujours « sous contrainte de coût ».

En conséquence, un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi efficient.

⁽²⁾ Caroline SELMER : Concevoir le tableau de bord – page 41.

⁽¹⁾ Alain FERNANDEZ : Les nouveaux tableaux de bord des managers – page 260.

1)- Choix des indicateurs :

a)- Détermination de la liste des indicateurs :

La méthode suivie est celle d'analyser les indicateurs existants. Pour ce faire, on peut consulter des documents formels d'organisation : bilans, comptes de résultat, rapports annuels, budgets, business plans etc., pour en tirer des indicateurs mais aussi des préoccupations d'amélioration et des objectifs. Par ailleurs, on peut recourir à la consultation d'indicateurs utilisés dans d'autres unités ou filiales ou dans d'autres organisations comparables. On peut également assister aux rencontres des dirigeants, consulter les gestionnaires, organiser des ateliers d'analyse des besoins. La liste d'indicateurs potentiels est alors complète, toutefois, seuls les indicateurs les plus pertinents seront retenus.

b)- Fixation des objectifs :

Dans un premier temps, il faut répertorier les différentes parties influençant l'activité de l'entreprise. On retrouve d'un côté les acteurs externes : clients, fournisseurs et apporteurs de fonds; de l'autre côté, se situent les acteurs internes composés pour l'essentiel du personnel. L'identification des attentes de ces divers acteurs servira, dans un second temps, à la définition des objectifs. Ainsi, les objectifs globaux de l'entreprise découleront des attentes des acteurs externes, parmi lesquels le client occupe une place de choix.

Ces objectifs doivent retracer les grandes lignes des orientations et visions adoptées par l'entreprise. Les intervenants sur les activités et processus concernés devront décliner les objectifs globaux en objectifs fonctionnels, puis en objectifs individuels. Ces derniers feront l'objet d'une sélection par ordre de priorité et on ne retiendra que ceux qui sont essentiels à la performance globale. La priorité accordée aux indicateurs correspondra à celle accordée aux objectifs et aux préoccupations dont ils sont issus. Toutefois, il est important de signaler que des indicateurs pertinents peuvent découler d'importantes préoccupations de gestion sans avoir un objectif spécifique. Dans ce cas, on ne peut comparer le résultat obtenu à un objectif mais il est tout de même intéressant d'en suivre les tendances et de les comparer avec d'autres unités.

c)- Identification des activités clés :

Cette sous étape revient à délimiter le périmètre d'action sur lequel s'étendra le système de tableaux de bord de gestion.

Une fois que l'entreprise a fixé les objectifs à poursuivre, elle pourra procéder à l'analyse des processus pour identifier les activités clés.

L'analyse des processus permettra de :

- Repérer le processus dont la finalité cadre avec les objectifs recherchés.
- Dresser pour chaque processus retenu l'ensemble des activités qui le composent.
- Rechercher parmi ces activités celles qui contribuent à l'amélioration des performances et à l'atteinte des objectifs.

Ces activités dites critiques sont en général les activités à forte valeur ajoutée qui contribuent le plus à la performance globale de l'entreprise.

d)- Désignation des facteurs clés de succès :

Ayant repéré l'ensemble des activités critiques, on est à même de définir les critères d'appréciation de la performance de chaque activité. Les facteurs clés de succès sont les conditions qui permettent :

- D'atteindre les objectifs.
- De résister à un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, menace d'entrée de nouveaux concurrents...).

Identifier les facteurs clés de succès pour une activité, revient à établir la liste des éléments susceptibles d'améliorer la performance, puis à éliminer ceux qui se révèlent être moins importants. Il convient alors de déterminer les paramètres qui peuvent mesurer les facteurs clés de succès retenus. De ces paramètres mesurables découleront les indicateurs qui répondent aux objectifs fixés auparavant.

2)- Filtre de la liste d'indicateurs possibles:

Les indicateurs devront alors être soumis à deux types de filtre: filtre par les stratégies et filtre par les objectifs.

a)- Filtrage par les stratégies :

Les indicateurs choisis doivent être en phase avec les stratégies de l'entreprise. **Par exemple**, si les orientations stratégiques de l'organisation prévoient de renoncer à certaines activités annexes pour se concentrer sur ses principaux métiers, il serait inutile de mesurer les performances des activités qui seront abandonnées.

b)- Filtrage par les objectifs:

Le filtre consiste à établir des priorités parmi les indicateurs possibles, pour ne retenir que les indicateurs suffisants, exploitables et qui servent à atteindre les objectifs de l'entreprise. Il s'agit en fait d'un aller-retour entre la liste d'indicateurs et les objectifs déjà définis pour s'assurer de la cohérence tout au long de l'élaboration du système de tableaux de bord.

Ainsi, l'entreprise aura défini les indicateurs pertinents qui figureront sur ses tableaux de bord. Ceci dit, il peut être utile de conserver quelques-uns des indicateurs non retenus dans les bases de données de l'entreprise, ceux -ci pourraient s'avérer être utiles dans d'autres tableaux de bord. »¹

3)- Documentation des indicateurs:

Dans cette étape, il faut établir des « fiches indicateurs » qui rassemblent les informations suivantes :

⁽¹⁾ Thèse « Conception et mise en place des tableaux de bord » Page 26-28, soutenue par Mr Lalami Sidi Anas encadrée par Mr Abdelghani BENDRIOCH en Septembre 2004.

- La définition et les caractéristiques de l'indicateur:
 - . Un nom facile à retenir ;
 - . Une référence à un objectif ;
 - . Une valeur mesurée ;
 - . Une unité de mesure ;
 - . Une formule de calcul ;
 - . Une ventilation ;
 - . Une périodicité ;
 - . Des utilisateurs ;
 - . Et une source de données.

- Les référentiels de comparaison du résultat : objectif chiffré, période à laquelle on compare, unité ou organisation de référence, balise (norme, critère ou prévision), indicateur entrant en relation.

- Les formes de présentation: tableau, graphe, illustration...

- Les interprétations de l'indicateur: signification du résultat, niveau d'acceptation sur les plans interne et externe, utilisations et réactions de gestion.

- Les mécanismes de validation de l'indicateur: validation de la pertinence, qualité, clarté, compréhension, convivialité auprès des utilisateurs.

4)- Plan d'action adopté :

La réflexion sur la construction de nouveaux tableaux de bord de gestion a amené la société à élaborer un plan d'action détaillé. Un comité de pilotage du projet a été désigné et une réflexion globale a été menée afin d'élaborer des tableaux de bord pertinents.

Notre Plan d'action est réparti en 8 Etapes :

a. L'inventaire de l'existant :

La première étape consistait à établir une liste de tous les tableaux, indicateurs, graphiques et schémas, qui constituent une base de travail pour les gestionnaires dans les prises de décisions.

Cette première étape nous permettait de faire un tour d'horizon assez large de l'existant de la société, pour mieux comprendre l'activité et mieux cerner nos indicateurs.

Cette étape a été traitée dans la première partie.

b. La constitution du comité de pilotage :

Un comité de pilotage a été nommé, pour sensibiliser tout le personnel de la société, et réussir notre plan d'action.



Ce comité est constitué du

- . Co-gérant,
- . Directeur Administratif et Financier,
- . Directeur de Production,
- . Responsable Administratif,
- . Directeur des achats,
- . Contrôleur de Gestion.

c. Désignation des départements concernés :

Dans l'optique d'une approche participative, les départements concernés ont été identifiés et sensibilisés sur l'importance du rendement et du travail qui sera effectué.

Le Département Contrôle de Gestion a désigné les départements concernés qui ont été identifiés et sensibilisés sur l'importance du travail qui sera effectué. Ces départements sont :

- Département Financier.
- Département Administratif.
- Direction de Production.
- Direction des Achats.
- Département Technique.

Chaque département a reçu une codification en deux lettres rattachées à trois nombres pour désigner le code de chaque tableau de bord. Exemple le code du département financier est « Fn », le premier tableau de bord du département Financier aura comme code « Fin 001 ».

La liste des départements et son code sont les suivants:

Nom Département	Code
Financier	Fn
Production	Pd
Administratif	Ad
Achats	Ac
Technique	Tq

d. Entretien avec les différents chefs de départements :

Afin de réussir la mission de choix et de détermination des indicateurs, il convient donc de mener des entretiens avec les chefs de chaque département qui maîtrisent leur activité et qui la pratique quotidiennement afin de trouver et diffuser les indicateurs issus de la réalité du terrain.

Suite à nos divers entretiens avec les différents responsables et dirigeants de Power Call, on a pu soulever les principaux objectifs des départements afin d'en tirer des indicateurs pertinents.

Les indicateurs ont été d'abord choisis sur la base des objectifs définis par chaque responsable, et sur les préoccupations de gestion de l'entreprise. Ceux-ci ont été intégrés dans des tableaux de bord, propres à chaque centre.

e. Réflexion et conception des tableaux de bord de gestion :

Une durée de réflexion de quelques mois devra être observée pour la réalisation et la synthétisation des tableaux de bord.

f. Validation des tableaux de bord par le comité de pilotage :

Une réunion doit être tenue après la réalisation des tableaux de bord pour discuter de la pertinence des tableaux, leur concordance avec les objectifs assignés et la validation avec la stratégie générale.

g. Envoyer la synthèse générale aux différents chefs de départements :

Après la validation du comité, il est judicieux d'informer les chefs de département des décisions prises lors de la réunion.

La communication des informations concernant les nouveaux tableaux de bord dissipe toutes les frustrations ressenties par le personnel face à l'adoption d'un nouveau système.

h. Accompagnement pour la réalisation des tableaux de bord de gestion :

Un accompagnement est nécessaire dans la phase réalisation afin de prendre des mesures correctives et d'essayer de justifier le choix de chaque indicateur.

Un calendrier a été mis en place pour déterminer la date de démarrage de chaque étape et la durée de sa mise en place. Le document suivant synthétise le plan d'action :

5)-Objectifs et Indicateurs de chaque département

Suite à nos divers entretiens avec les responsables, on a pu définir les objectifs de chacun d'eux, ainsi que les indicateurs permettant de réaliser ces objectifs.

Après cette étape, une fiche pour chaque indicateur a été dressée, où il y a le détail de chaque indicateur pour qu'il soit simple, facile, utile, clair et précis, ce détail comporte :

- a'. Objectif assigné
- b'. Base de calcul
- c'. Formule de calcul
- d'. Unité
- e'. Tolérance par rapport à l'objectif
- f'. Périodicité fixée
- g'. Date de mise à disposition
- h'. Source d'information
- i'. Date de collecte des Informations

a)- Département Financier :

1)- Objectifs du Département Financier :

Les principaux objectifs du Département Financier sont :

- Améliorer la rentabilité financière et économique de l'entreprise.
- Optimiser la trésorerie de la société.
- Réduire les risques de l'entreprise.
- Accroître la valeur pour l'actionnaire.
- Maîtriser l'endettement de l'entreprise.
- Améliorer la croissance de l'activité (CA).

2)- Indicateurs afférent :

Plusieurs indicateurs permettent l'atteinte de ces objectifs, à savoir :

- Rentabilité économique
- Rentabilité financière
- Autonomie financière
- Profitabilité
- Marge brute
- Marge opérationnelle
- Délai de recouvrement
- Pourcentage du Chiffre d'affaires réalisé

3)- Les fiches d'indicateurs

Le détail de ces indicateurs sera présenté dans les fiches d'indicateurs suivantes.

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DF-01

Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Rentabilité économique
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une rentabilité économique d'au moins 20%
Base de calcul	l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et les Capitaux Permanents Nécessaires à l'Exploitation (CPNE)
Formule de calcul	Rapport entre l'EBE et les CPNE (VI+BFR)
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	2 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DF-02
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Rentabilité financière
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une rentabilité financière d'au moins 30%.
Base de calcul	Résultat net et capitaux propres
Formule de calcul	Rapport entre le résultat net et les capitaux propres
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	2 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DF-03
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Autonomie financière
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une autonomie financière de 70%
Base de calcul	Capitaux Propres et Capitaux Permanents
Formule de calcul	Rapport en entre les Capitaux Propres et les Capitaux Permanents
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DF-04
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Profitabilité
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une profitabilité d'au moins 15%
Base de calcul	L'Excédent Brut d'Exploitation et le Chiffre d'Affaires
Formule de calcul	Rapport entre l'Excédent Brut d'Exploitation et le Chiffre d'Affaires
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	2 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DF-05
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Mage Brute
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une brute de 85 %
Base de calcul	Chiffre d'affaires, achats revendus et quelques charges diverses
Formule de calcul	Différence entre le chiffre d'affaires et les achats revendus et autres charges diverses
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DF-06
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Marge opérationnelle
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une Marge opérationnelle de 40%
Base de calcul	Marge brute et le rapport entre les charges de personnel par rapport au chiffre d'affaires
Formule de calcul	Différence entre la marge brute et le ratio des charges de personnel par rapport au chiffre d'affaire
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DF-07
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Délai de recouvrement
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Veiller au respect du délai maximum de recouvrement (2 mois)
Base de calcul	Les créances clients et le chiffre d'affaires
Formule de calcul	Rapport en jours entre les créances clients multipliés par le nombre de jours, et le chiffre d'affaires [(créance clients/chiffre d'affaire)*360]
Unité	Jour
Tolérance par rapport à l'objectif	15 jours

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance auxiliaire client et Balance âgée clients
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DF-08
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Financier
Responsable de processus	M. B S
Nom de l'indicateur	Pourcentage du Chiffre d'affaires réalisé
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer un Chiffre d'affaires d'au moins 80% du Chiffre d'affaires Prévisionnel
Base de calcul	Chiffre d'affaires réalisé et Chiffre d'affaires prévisionnel
Formule de calcul	Rapport entre le Chiffre d'affaires réalisé et le Chiffre d'affaires Prévisionnel
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance auxiliaire client et Balance âgée clients
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

b)- Département Administratif :

1)- Objectifs du Département Administratif :

Les principaux objectifs du Département Financier sont :

- Satisfaire le personnel
- Mesurer la qualité de recrutement
- Réduire le turnover

2)- Indicateurs afférent :

Plusieurs indicateurs permettent l'atteinte de ces objectifs, à savoir :

- Taux d'absentéisme
- Taux de titularisation
- Turnover
- Délai de remboursement des frais de mutuelle
- Taux de charges sociales

3)- Les fiches d'indicateurs

Le détail de ces indicateurs sera présenté dans les fiches d'indicateurs

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DA-01
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Administratif
Responsable de processus	M. A O
Nom de l'indicateur	Taux d'absentéisme
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable Administratif

MESURE

Objectif assigné	Maintenir le taux d'absentéisme à un niveau inférieur à 10 %
Base de calcul	Heures d'absence et les heures prévues de présence
Formule de calcul	Rapport entre le cumul des heures d'absence et le cumul des heures prévues de présence
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	2 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Hebdomadaire
Date de mise à disposition	Mardi matin
Source d'information	Suivi des superviseurs
Date de collecte des Informations	Lundi matin

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DA-02

Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département

Direction Administrative et Financière

Processus concerné

Département Administratif

Responsable de processus

M. A O

Nom de l'indicateur

Taux de titularisation

Destinataires

Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable Administratif

MESURE

Objectif assigné

Atteindre un taux de titularisation de 85%

Base de calcul

Nombre cumulé de personnes titularisées et Nombre cumulé de personnes dont l'échéance de titularisation est arrivée.

Formule de calcul

Rapport entre le nombre de personnes titularisées et le nombre de personnes dont l'échéance de titularisation est arrivée.

Unité

Pourcentage

Tolérance par rapport à l'objectif

5 points

PERIODICITE

Périodicité fixée

Mensuelle

Date de mise à disposition

10 jours après la fin du mois concerné

Source d'information

Rapport du département Administratif

Date de collecte des

5 jours après la fin du mois concerné

Informations

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DA-03
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Administratif
Responsable de processus	M. A O
Nom de l'indicateur	Turnover
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable Administratif

MESURE

Objectif assigné	Maintenir le turnover à un niveau inférieur à 10 % de l'effectif moyen
Base de calcul	Le nombre cumulé de départs de la période considérée, effectif moyen de la période.
Formule de calcul	Rapport entre le nombre cumulé de départs de la période considérée et l'effectif moyen de la période
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	1 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DA-04
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Administratif
Responsable de processus	M. A O
Nom de l'indicateur	Délai de remboursement des frais de mutuelle
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable Administratif

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 15 jours
Base de calcul	Date d'envoi du dossier et date de remboursement
Formule de calcul	Délai entre la date de remboursement des frais et la date d'envoi du dossier à l'assureur.
Unité	Jours
Tolérance par rapport à l'objectif	2 jours

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Suivi et rapport du Responsable Ressources Humaines, Serveur
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DA-05
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Administrative et Financière
Processus concerné	Département Administratif
Responsable de processus	M. A O
Nom de l'indicateur	Taux de charges salariales (hors charges légales)
Destinataires	Gérant, Directeur Administratif et Financier, Responsable Administratif

MESURE

Objectif assigné	Maintenir le taux de charge à un niveau inférieur à 10 %.
Base de calcul	Totalité des charges salariales (hors charges légales) et masse salariale
Formule de calcul	Rapport entre le cumul des charges salariales et le cumul de la masse salariale de la période
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	1 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	5 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Reporting mensuel
Date de collecte des Informations	2 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

c) Direction de Production :

1)- Objectifs de la Direction Production :

Les principaux objectifs de la Direction de Production sont :

- Créer des relations gagnant/gagnant avec les clients
- Réduire le temps d'attente

2)- Indicateurs afférent :

Plusieurs indicateurs permettent l'atteinte de ces objectifs, à savoir :

- Nombre d'heures de présence par TC
- Temps moyen passé par appel
- Nombre d'heures de production par mois
- Taux de transformation
- Nombre de ventes additionnelles
- Taux d'appels décrochés à la première sonnerie
- Taux de remplissage
- Coût horaire de production

3)- Les fiches d'indicateurs

Le détail de ces indicateurs sera présenté dans les fiches d'indicateurs suivantes.

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DP-01
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Nombre d'Heures de présence par TC
Destinataires	Gérant, Directeur de Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer 170 heures de présence par mois pour chaque TC
Base de calcul	Nombre d'heures de présence par TC
Formule de calcul	Somme des heures de présence pour chaque TC
Unité	Heures
Tolérance par rapport à l'objectif	10 heures

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	3 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Logiciel de travail
Date de collecte des Informations	1 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DP-02
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Temps moyen passé par appel
Destinataires	Gérant, Directeur de Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer un temps moyen de 3 minutes 30 secondes
Base de calcul	Le nombre de minutes et de secondes passées dans chaque appel
Formule de calcul	Le nombre de minutes et de secondes passées par chaque TC par Appel
Unité	Secondes
Tolérance par rapport à l'objectif	10 secondes

PERIODICITE

Périodicité fixée	Quotidiennement
Date de mise à disposition	Après chaque appel
Source d'information	Logiciel de travail
Date de collecte des Informations	Chaque fin de journée (automatiquement par logiciel)

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DP-03
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Nombre d'heures de production par mois
Destinataires	Gérant, Directeur de Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer 143 heures de production par mois pour chaque TC
Base de calcul	Nombre d'heures de production par TC
Formule de calcul	Somme des heures passées avec les clients pour chaque TC par Mois
Unité	Heures
Tolérance par rapport à l'objectif	7 heures

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	3 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Logiciel de travail
Date de collecte des Informations	1 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DP-04
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Taux de transformation
Destinataires	Gérant, Directeur Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Atteindre un taux de transformation de 85%
Base de calcul	Nombre de ventes additionnelles et Nombre d'appels traités.
Formule de calcul	Rapport entre le nombre cumulé des ventes additionnelles et le nombre cumulé d'appels traités.
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Journalier
Date de mise à disposition	Chaque fin de journée
Source d'information	Reporting des superviseurs
Date de collecte des Informations	Chaque fin de journée

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DP-05
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Nombre de ventes additionnelles
Destinataires	Gérant, Directeur de Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer une vente additionnelle au moins une fois chaque 5 appels
Base de calcul	Nombre de ventes additionnelles réalisées chaque jour pour chaque TC
Formule de calcul	Automatiquement par logiciel
Unité	Opération
Tolérance par rapport à l'objectif	1 vente

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	15 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Balance générale et reporting mensuel
Date de collecte des Informations	10 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DP-06
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Taux d'appels décrochés à la troisième sonnerie
Destinataires	Gérant, Directeur Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Avoir une réactivité de l'ordre de 95%
Base de calcul	Nombre d'appels décrochés à la troisième sonnerie et nombre cumulé d'appels reçus
Formule de calcul	Rapport entre le nombre cumulé d'appels décrochés à la troisième sonnerie et le nombre cumulé des appels reçus
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	2 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Journalier
Date de mise à disposition	Chaque fin de journée
Source d'information	Applicatif "Symposium"
Date de collecte des Informations	Chaque fin de journée

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DP-07
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Taux de remplissage
Destinataires	Gérant, Directeur Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Assurer un niveau de remplissage minimum de 85%
Base de calcul	Nombre de positions opérationnelles et Nombre de positions disponibles
Formule de calcul	Rapport entre le nombre de positions opérationnelles et le nombre de positions disponibles
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	10 points

PERIODICITE

Périodicité fixée	Hebdomadaire
Date de mise à disposition	Mardi matin
Source d'information	Reporting du chef plateau
Date de collecte des Informations	Lundi matin

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

**Réf: DP-08
Indice:1**

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction de Production
Processus concerné	Production
Responsable de processus	M. M A
Nom de l'indicateur	Coût horaire de production
Destinataires	Gérant, Directeur Production, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 60 dhs
Base de calcul	Charges liées à la production et nombre d'heures produites
Formule de calcul	Rapport entre les Charges liées à la production et le nombre d'heures Produites
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	5 DH

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois
Source d'information	Comptabilité analytique
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:



d)- Direction Technique :



1)- Objectifs de la Direction Technique

Le principal objectif de la Direction Technique est :

- Diminuer le nombre des pannes de machines.

2)- Indicateurs afférent :

Plusieurs indicateurs permettent l'atteinte de cet objectif, à savoir :

- Temps moyen d'indisponibilité des machines.
- Pourcentage de pannes critiques.

3)- Les fiches d'indicateurs

Le détail de ces indicateurs sera présenté dans les fiches d'indicateurs suivantes.

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DT-01
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Technique
Processus concerné	Support Technique
Responsable de processus	M. S A
Nom de l'indicateur	Temps moyen d'indisponibilité des machines
Destinataires	Gérant, Responsable technique, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 3%
Base de calcul	Nombre cumulé d'heures de pannes et nombre cumulé d'heures prévues pour le fonctionnement de machines
Formule de calcul	Rapport entre le nombre cumulé d'heures de pannes et le nombre cumulé d'heures prévues pour le fonctionnement de machines
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	1 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	3 jours après la fin du mois
Source d'information	Etat de suivi des pannes
Date de collecte des informations	1 jour après la fin du mois

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: DT-02
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction Technique
Processus concerné	Support Technique
Responsable de processus	M. S A
Nom de l'indicateur	Pourcentage des pannes critiques
Destinataires	Gérant, Responsable technique, Responsable du processus

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 2%
Base de calcul	Nombre de pannes et nombre de pannes critiques
Formule de calcul	Rapport entre le nombre de pannes critiques et le nombre cumulé de pannes
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	0,5 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	3 jours après la fin du mois
Source d'information	Etat de suivi des pannes
Date de collecte des informations	1 jour après la fin du mois

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

e)- Direction des Achats :

1)- Objectifs de la Direction des Achats

Les principaux objectifs de la Direction des Achats sont :

- Optimiser le rapport Qualité/Prix
- Contribuer à la sauvegarde du patrimoine
- Assurer un taux de conformité des produits achetés d'au moins de 90%.

2)- Indicateurs afférent :

Plusieurs indicateurs permettent l'atteinte de ces objectifs, à savoir :

- Taux de conformité des articles achetés
- Délai moyen de paiement Fournisseurs
- Délai moyen de traitement des demandes d'achat

3)- Les fiches d'indicateurs

Le détail de ces indicateurs sera présenté dans les fiches d'indicateurs suivantes.

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: FG-01
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction des Achats
Processus concerné	Frais généraux
Responsable de processus	M. L A
Nom de l'indicateur	Taux de conformité des articles achetés
Destinataires	Gérant, Directeur des Achats, Responsable des frais généraux

MESURE

Objectif assigné	Maintenir le taux de conformité des achats à 95%
Base de calcul	Nombre d'achats en conformité et Nombre total d'achats de la période
Formule de calcul	Rapport entre le cumul des achats conformes à la demande et le cumul des achats de la période.
Unité	Pourcentage
Tolérance par rapport à l'objectif	1 point

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Reporting mensuel et Etat des avoirs
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:
Date:
Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: FG-02
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction des Achats
Processus concerné	Frais généraux
Responsable de processus	M. L A
Nom de l'indicateur	Délai moyen de paiement Fournisseurs
Destinataires	Gérant, Directeur des Achats, Responsable des frais généraux

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 98 jours après la réception de la facture
Base de calcul	Date de réception de la facture et date de paiement
Formule de calcul	Délai entre la date de réception de la facture et la date de paiement
Unité	Jours
Tolérance par rapport à l'objectif	10 jours

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois concerné
Source d'information	Facture Fournisseurs, balance âgée Fournisseurs
Date de collecte des Informations	5 jours après la fin du mois concerné

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

FICHE D'INDICATEUR DE TABLEAU DE BORD

Date d'émission : 2006

Réf: FG-03
Indice:1

IDENTIFICATION

Direction ou Département	Direction des Achats
Processus concerné	Frais généraux
Responsable de processus	M. L A
Nom de l'indicateur	Délai moyen de traitement des demandes d'achat
Destinataires	Gérant, Directeur des Achats, Responsable des frais généraux

MESURE

Objectif assigné	Ne pas dépasser 5 jours après demande
Base de calcul	Date d'exécution de la demande d'achat et Date du dépôt de celle-ci par le service demandeur
Formule de calcul	Délai entre la date du dépôt de la demande d'achat par le service demandeur et la date d'exécution de cette demande
Unité	Jours
Tolérance par rapport à l'objectif	1 jour

PERIODICITE

Périodicité fixée	Mensuelle
Date de mise à disposition	10 jours après la fin du mois
Source d'information	Demandes d'achat et facture Fournisseurs
Date de collecte des informations	5 jours après la fin du mois

Resp. Département

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Resp. Processus

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

Direction Générale

Nom & Prénom:

Date:

Visa:

TROISIEME PARTIE :

Conception d'un système de Tableaux de Bord de Gestion

Conception d'un système de Tableaux de Bord de Gestion



Il ne viendrait à l'idée de quiconque que la traversée de l'océan atlantique par air ou par mer ne se fasse par un pilote sans instruments de mesure et de contrôle.

Le commandant de bord ou le capitaine de bateau va prendre connaissance de son objectif, s'informer sur les vents, les marées, les récifs selon le cas, établir un scénario pour atteindre son but, scénario qui tiendra compte de son expérience, de son niveau de risque, vérifiera au fur et à mesure de son avancée où il en est, analysera ses dérives, reviendra sur sa trajectoire initiale ou remettra en cause cette trajectoire, s'il s'avère que des éléments ne lui permettent pas d'atteindre l'objectif.

Le pilotage de l'avion ou du bateau nécessite un instrument de mesure et de contrôle qui est le tableau de bord.

De la même façon, le tableau de bord permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée.

Dans cette partie, nous allons voir dans un premier chapitre une introduction générale aux tableaux de bord et dans un deuxième chapitre, nous allons présenter les Tableaux de Bord de Gestion différents départements.

Chapitre I : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD

Rappelons que le contexte exigeant auquel font face les gestionnaires les oblige à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources et à une meilleure évaluation des résultats.

Le tableau de bord de gestion constitue une excellente réponse informationnelle à ces exigences, d'abord en regroupant de façon cohérente et évocatrice l'ensemble des indicateurs de performance et ensuite en utilisant les plus récentes technologies de l'information pour produire rapidement une information de gestion à valeur ajoutée : riche, ciblée et bien présentée, plus facile à analyser, à interpréter et à utiliser. Les gestionnaires peuvent alors mieux suivre ce qui se passe, être averti de situations anormales, localiser les écarts, identifier les tendances et les exceptions et décider en connaissance de cause.

D'une manière brève, le **tableau de bord de gestion** est un document d'information, sur mesure, de synthèse, orienté généralement vers le contrôle et la prise de décision. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs. C'est également un instrument de communication privilégié pour les différents acteurs de l'organisation.

1)- Le Tableau de Bord de Gestion :

Le tableau de bord est un outil destiné aux responsables pour leur permettre grâce à des indicateurs présentés de manière synthétique de contrôler le fonctionnement de son système en analysant les écarts significatifs afin de prévoir, et de décider pour agir.

Le tableau de bord occupe une place très importante dans le contrôle de gestion, sans cependant se confondre avec les autres principaux outils (les budgets et les comptabilités) où il puise une partie de ses données.

Par rapport au budget, le tableau de bord apparaît :

- . Plus synthétique et plus sélectif,
- . D'établissement et de mise à jour plus rapide,
- . De périodicité plus rapprochée.

Il se distingue facilement des comptabilités car :

- . Ne retient que des indicateurs, sans le détail
- . Ses informations sont approximatives, mais justes
- . Privilégie les données en volume et quantités.

a)- Définitions du tableau de bord

Il existe plusieurs façons de définir les tableaux de bord:

« Le **tableau de bord** correspond à un système d'information permettant de connaître, le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter dans celle-ci l'exercice des responsabilités»¹

« Un **tableau de bord** est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service»²

« Le **Tableau de Bord** est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles 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 constituer un langage commun aux différents membres de l'entreprise»³

On peut conclure donc, que le **tableau de bord** est un outil de suivi qui permet de réaliser des prévisions à court et moyen terme. Pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement, il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs budgétaires et extrabudgétaires, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

b)- Utilité du tableau de bord

Les tableaux de bord sont des instruments d'information à court terme:

- Etablis dans des délais précis ;
- Centrés sur les facteurs clés de succès ;
- Construits pour chaque domaines d'activité ;
- Et permettant le cas échéant, de prendre rapidement des actions correctives.

A la différence d'autres instruments d'information les tableaux de bord répondent au besoin que ressent chaque responsable d'être informé rapidement sur les éléments essentiels de son domaine d'activité.

Ceci pour lui permettre de réagir vite pour effectuer des actions correctives et/ou anticiper sur les événements.

Dans la mesure où il est nécessaire que chaque responsable ait à sa disposition un tableau de bord de façon à suivre son domaine d'activité, la mise en œuvre des tableaux de bord exige une structure organisationnelle bien définie.

▪ (1) Michel GEVAIS : Contrôle de gestion – page 595.

▪ (2) Claude ALAZARD et Sabine SEPARI : Contrôle de gestion – page 591.

▪ (3) Michel LEROY : Les clés de la gestion – page 145.

c)- Les axes de mesure :

Pour piloter efficacement l'entreprise réactive actuelle, il faut conserver les 7 axes de mesure suivants :

1- Le client

La réussite de l'entreprise passe nécessairement par la satisfaction du client.

2- Les actionnaires

Car l'entreprise a besoin de capitaux.

3- Les partenaires

Bien sûr car elle ne travaille plus toute seule, mais en coopération avec d'autres acteurs du monde économique.

4- Le personnel

Evidemment si la réactivité et la qualité de services rendus sont les deux clés de l'entreprise moderne, ce sont les hommes qui les détiennent.

5- Le public

Et dans tous les cas, il faut prendre garde à conserver une éthique responsable en toutes situations.

6- Les processus internes et système qualité

Car la devise c'est que nous sommes, ce que nous faisons et comment nous le faisons.

7- Le système d'information

Et il ne faut pas omettre que le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la praticabilité de la chaîne.

d)- Fonctionnalités du tableau de bord de gestion :

Le tableau de bord est un moyen de mesure qui procède par comparaison, moyen facilitant la prise de décision, outil de motivation et de communication et un système d'alerte.

1. Instrument de mesure qui procède par comparaison :

Le tableau de bord mesure les valeurs réelles d'un certain nombre de paramètres et il les compare à des références.

L'existence de références dans les tableaux de bord est fondamentale. Sans référence on ne fera que constater une situation sans pouvoir dire si elle est normale ou pas. Dans ce cas on aura tendance à considérer comme normal ce qui est habituel.

Or un tableau de bord n'est pas destiné à être contemplé mais il doit permettre au pilote, le gestionnaire, d'agir, de prendre des mesures correctives. Il faut donc avoir défini au préalable ce que l'on veut atteindre, c'est à dire l'objectif, et le comparer au réel.

Il n'y a pas de tableau de bord sans référence à des objectifs ou à des standards.

Exemple :

Elément	Objectif	Réalisation	Ecart	Tolérance
Part de marché	20 %	17 %	3 %	2 %

2. Moyen facilitant la prise de décision

C'est une des conditions les plus difficiles à satisfaire et pourtant donner à un pilote une information qui ne lui permet pas d'agir est inutile.

Pour cela il faut que, en présence d'un écart, le pilote (le décideur) :

- Sache analyser les causes, seul ou avec ses collaborateurs; ceci suppose que les tableaux de bord constituent un rassemblement de renseignements complémentaires. **Par exemple** : On constate un écart sur les dépenses de 2000 par rapport au budget. Cette information est insuffisante en elle-même. Il faut que le tableau de bord la complète par une indication de l'activité réelle par rapport à l'activité prévue. Le tableau de bord peut aussi comporter les avis du contrôleur de gestion qui dispose d'informations que n'a peut être pas le gestionnaire.
- Connaisse les moyens de corriger l'écart ; ceci suppose que le modèle de fonctionnement du système mis sous contrôle soit connu. **Exemple** de modèle bien connu : on constate un écart de 5% sur la cote normale d'une pièce fabriquée on règle l'outil. **Exemple** de modèle partiellement connu : on constate une chute du chiffre d'affaires de 15% dans une région, combien faut-il envoyer de prospecteurs, combien faire de publicité ? etc... Dans ce cas l'information est utile car on sait quel moyen utiliser même si on ne connaît pas l'intensité avec laquelle il faut en user. **Exemple** de modèle mal connu : on constate une baisse du prix de vente moyen mais on ne connaît pas les marchandises qui en sont à l'origine. Dans ce cas l'information n'aura toute sa valeur que lorsqu'on aura précisé le modèle.
- Dispose des moyens d'action. **Par exemple** : le taux de l'heure sur le tableau de bord du contremaître dépasse l'objectif, mais le contremaître n'a aucune action sur les salaires.

- Soit décidé à agir. Ceci nous amène à préciser, qui dans l'entreprise doit disposer de tableaux de bord.

3. Outil de motivation et de communication

La délégation des responsabilités qui est un des fondements des méthodes de direction, peut dévier soit vers la démission, soit vers le téléguidage si le supérieur n'a pas les moyens de mesurer les performances de ses collaborateurs.

Le tableau de bord est le moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs. Il doit donc permettre le dialogue et le travail en groupe.

Pour cela les tableaux de bord des gestionnaires doivent s'enchaîner de l'analytique au synthétique en montant dans la hiérarchie. L'information est filtrée à travers les relais hiérarchiques, sans perdre de sa clarté et de sa pertinence.

- Il est inutile qu'un supérieur ait tous les éléments d'information de ses subordonnées.
- Il est néfaste que les informations figurant sur le tableau de bord du chef ne coïncident pas avec la consolidation des mêmes informations des niveaux inférieurs. **Exemple** : les tonnages de matières sont mesurés par des balances à l'entrée de chaque atelier, alors que le directeur a le tonnage consommé à partir des sorties du magasin.
- Il est également néfaste que les niveaux de contrôle soient ambigus en faisant apparaître au niveau n les éléments des niveaux n-2.
- Par contre il est utile que le supérieur ait des informations qui lui sont propres et dont ne disposent pas ses subordonnées.

En résumé, chacun dispose des informations justes, nécessaires, cohérentes entre elles et complémentaires.

Il n'est pas toujours possible de faire la synthèse de toutes les natures d'information. En particulier il est difficile de consolider toutes les mesures de qualité de service: s'il est encore possible d'additionner le nombre de réclamations, il n'est pas possible de faire la synthèse entre les délais de livraison des tableaux de bord par les services de gestion et les délais de traitement des commandes par le service commercial.

Dans ce cas plusieurs solutions sont possibles :

- Indiquer sur le tableau de bord du supérieur toutes les mesures non consolidables mais c'est très lourd,
- Sélectionner quelques informations considérées comme les plus importantes vis-à-vis de la politique de la société,
- Procéder par sondage.

Notons enfin, que les tableaux de bord sont indispensables au moment de la discussion entre chef et subordonné pour apprécier objectivement les performances du subordonné. C'est le tableau de bord qui, bien qu'insuffisant encore, permet de voir si des actions correctives ont été prises et si elles étaient opportunes.

Le tableau de bord constitue un miroir qui reflète les performances des managers et leurs aptitudes à relever les défis qui leur sont posés.

Il crée donc une sensation de progrès et de marche vers des objectifs stimulant ainsi la motivation des individus et la cohésion des équipes.

Le tableau de bord peut être utilisé aussi pour informer l'encadrement des performances obtenues par d'autres départements ou par l'ensemble de l'entreprise.

2)- Les facteurs clés de succès et pièges à éviter :

a)- Les facteurs clés de succès :

Les Tableaux de Bord de Gestion représentent un projet qui doit impliquer tous les acteurs. Les principaux facteurs de succès seront :

2. Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points-clés de performance.
3. Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs.
4. Avoir une définition précise et commune de l'information.
5. Impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, information des utilisateurs, exploitation active de l'outil Tableau de Bord.
6. Avoir une approche organisationnelle par le système de management et une approche informatique par le système d'information décisionnel.
7. Favoriser, dès le départ, l'appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité
8. Le pragmatisme et la diplomatie du Contrôleur de Gestion.
9. S'adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

b)- Les pièges à éviter :

1. N'utiliser que des indicateurs financiers puisque de toute façon tout fini par se traduire en DHS.
2. Détailler à l'extrême, car on risque de vous demander le détail par la suite.
3. Publier le tableau de bord le plus tard possible pour avoir des chiffres certains, contrôlés par la comptabilité.
4. Ne pas faire de commentaires car ils sont toujours subjectifs, et les chiffres parlent d'eux même.

5. Diffuser le tableau de Bord à tout le monde en pensant que cela intéressera toujours quelqu'un.
6. Si vous en faite un nouveau, ne supprimer pas l'ancien sous prétexte qu'on est jamais assez informé.
7. Lors des réunions, inviter les responsables des écarts à justifier leurs erreurs.
8. Ne pas définir les termes utilisés puisque tout le monde les connaît.
9. Faire apparaître beaucoup d'historique car cela permet de voir d'où l'on vient.
10. Ne pas dire qui est responsable de sa conception car il serait ensuite constamment dérangé.
11. Ne mettre aucun graphique car ce sont des gadgets peu sérieux.
12. Faire faire le tableau de bord en priorité sur le système central par les informaticiens.
13. Ne pas faire redescendre l'information car le tableau de bord est d'abord un outil de direction.
14. Et surtout n'en parler à personne avant, et jamais aux opérationnels car on pourrait vous prendre l'idée.

CHAPITRE II : LA CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION DE POWER CALL :

1)- Première version :

Dans un premier temps, nous avons présenté nos tableaux de bord de cette manière,

Le tableau de bord du responsable Financier est présenté comme suit :

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE
RESPONSABLE FINANCIER**

TABLEAU DE BORD AU : JJ-MM-AAAA

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Rentabilité économique				
Rentabilité financière				
Autonomie financière				
Profitabilité				
Taux de marge brute				
Taux de marge opérationnelle				
Délai de recouvrement				
Pourcentage du Chiffre d'affaires réalisé				

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE
RESPONSABLE ADMINISTRATIF**

TABLEAU DE BORD AU 2006

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Taux d'absentéisme				
Taux de titularisation				
Turnover				
Délai de remboursement des frais de mutuelle				
Taux de charges salariales (hors charges légales)				

Le tableau de bord du responsable Administratif est présenté comme suit :

**DIRECTION PRODUCTION
RESPONSABLE PRODUCTION
TABLEAU DE BORD AU 2006**

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Nombre d'heures de présence par TC				
Temps moyen passé par appel				
Nombre d'heures de production par appel				
Taux de transformation				
Nombre de ventes additionnelles				
Taux d'appels décrochés à la première sonnerie				
Coût horaire de production				
Taux de remplissage				

**DIRECTION TECHNIQUE
RESPONSABLE TECHNIQUE
TABLEAU DE BORD AU 2006**

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Temps moyen d'indisponibilité des machines				
Pourcentage de pannes critiques				

Le tableau de bord du responsable Production est présenté comme suit :

Le tableau de bord du responsable Technique est présenté comme suit :

**DIRECTION DES ACHATS
RESPONSABLE DES ACHATS
TABLEAU DE BORD AU
2006**

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Taux de conformité des articles achetés				
Taux de satisfaction des demandes d'achat dans les délais				
Délai moyen de traitement des demandes d'achat				

Le tableau de bord du responsable des Achats est présenté comme suit :

Après cette étape, on a donné un tableau récapitulant tous les indicateurs

Indicateur	Objectif	Période		Commentaire
		Réalisé	Ecart	
Indicateurs Financiers :				
Rentabilité économique				
Rentabilité financière				
Autonomie financière				
Profitabilité				
Taux de marge brute				
Taux de marge opérationnelle				
Délai de recouvrement				
Pourcentage du Chiffre d'affaires réalisé				
Indicateurs Administratifs :				
Taux d'absentéisme				
Taux de titularisation				
Turnover				
Délai de remboursement des frais de mutuelle				
Taux de charges salariales (hors charges légales)				
Indicateurs du Département Production :				
Nombre d'heures de présence par TC				
Temps moyen passé par appel				
Nombre d'heures de P° par appel				
Taux de transformation				
Nombre de ventes additionnelles				
Tx d'appels décrochés à la 1 ^{ère} sonnerie				
Coût horaire de production				
Taux de remplissage				
Indicateurs du Département Technique				
Temps moyen d'indisponibilité des machines				
Pourcentage de pannes critiques				
Indicateurs du Département Achats				

Taux de conformité des articles achetés				
Taux de satisfaction des ddes d'achat ds délais				
Délai moyen de traitement des demandes d'achat				

Après présentation des différents Tableaux aux différents responsables, on a rencontré des remarques de leurs part, qui tournaient autour du fait que :

- Les Chiffres ne parlent pas, c'est comme une version muette.
- Il n'y a pas de graphiques pour exprimer et faire parler les résultats obtenus.
- Les tableaux ne sont pas bien informatisés.
- Manque de couleurs pour animer nos Tableaux de Bord de Gestion

S'est ce qui nous a posé à améliorer nos Tableaux, du fond et de la forme pour les donner de cette manière, pour leurs donner un deuxième version, qui a trouvé une approbation de leur part.

2)- Version finale des Tableau de Bord de Gestion:

Les chiffres dans les colonnes de décembre 2006 ne sont pas réels, mais c'est juste pour montrer la différence entre l'objectif et le réel.



Code PC
Sociétés: Power Call
Pôle : Centre d'appels
Période : Fin Décembre 2006

TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT FINANCIER



Catégorie INDICATEURS

- Fn 001** Rentabilité économique
- Fn 002** Rentabilité financière
- Fn 003** Autonomie financière
- Fn 004** Profitabilité
- Fn 005** Marge brute
- Fn 006** Marge opérationnelle
- Fn 007** Délai de recouvrement
- Fn 008** Pourcentage du Chiffre d'affaires réalisé

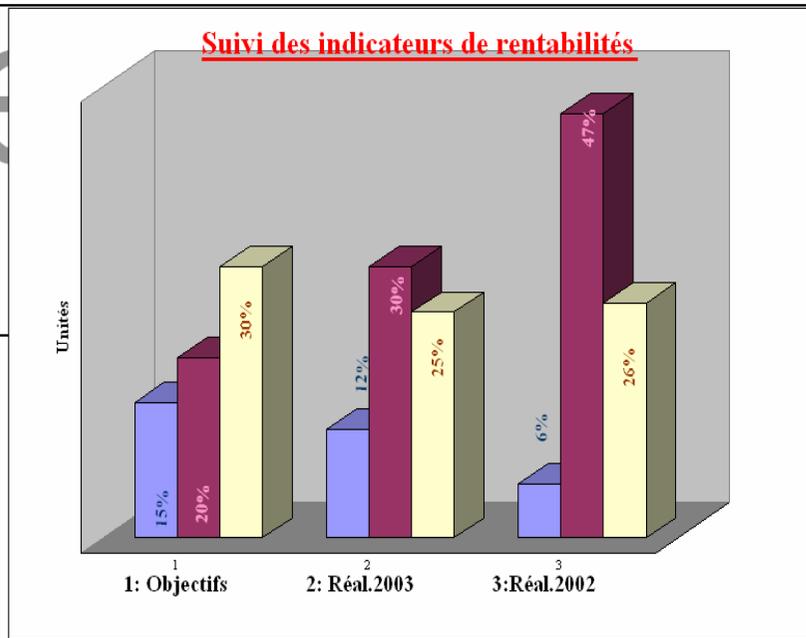
DESTINATAIRES

- Mr K.A** Président du Groupe
- Mr R.L** Vis Président du Groupe
- Mrs B.S & C.L** Co-gérants de Power Call
- Mr M.L** Directeur Achats

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT FINANCIER

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	

Rentabilité	Indicateur	M	P	A	MLT	Objectif	déc.-06	déc.-05
	Rentabilité Economique	X				20%	30%	47%
	Rentabilité Financière	X				30%	25%	26%
	Profitabilité	X				15%	12%	6%



COMMENTAIRES

Rentabilité	Commentaire	Tendance
	- Rentabilité économique satisfaisante	↑
	- Rentabilité financière non satisfaisante	↓
	- Profitabilité non satisfaisante	↓

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT FINANCIER

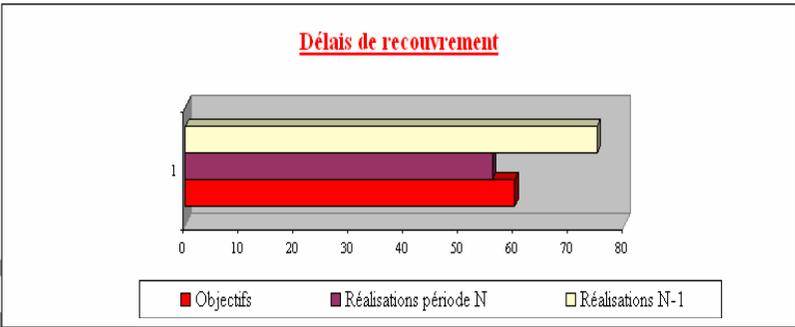
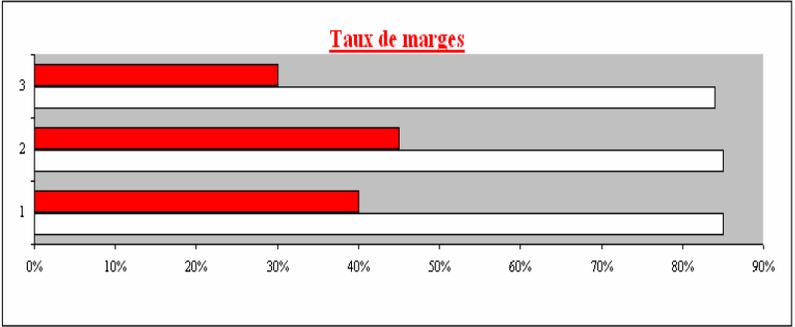
CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE			OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A MLT		déc.-06	déc.-05	
	Délais de recouvrement (Jours)	X			60	56	75	<p>Délais de recouvrement</p> 
	Taus de marge brute	X			85%	85%	84%	
	Taus de marge opérationnelle	X			40%	45%	30%	
COMMENTAIRES								<p>Taux de marges</p> 
Rentabilité	- Maitrise du délai de recouvrement atteinte					↑		
	- Objectif du taux de marge brute atteint					↑		
	- Objectif du taux de marge opérationnelle non atteint					↓		
-								

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT FINANCIER

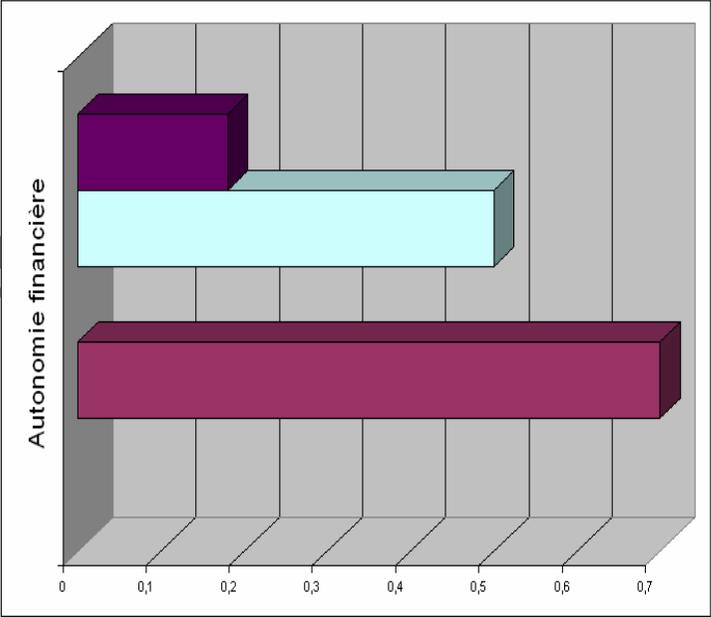
CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
Financements	Autonomie financière	X				70%	50%	18%	
	Endettement (Millions DH)	X				0	-	-	
	Dettes de financement en Millions (Millions DH)		X				0	-	
COMMENTAIRES									
	- Niveau d'autonomie financière prévu non atteint								
	N.A								
	N.A								

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT FINANCIER

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
	% du chiffre d'affaires réalisé	X				80%	70%	70%	
COMMENTAIRES									
	- Le taux de concrétisation prévu n'a pas été réalisé						↓		

Page 4



Code PC
Sociétés: Power Call
Pôle : Centre d'appels
Période : Fin Décembre 2006

TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT ADMINISTRATIF



Catégorie INDICATEURS

- Ad 001 Taux d'absenteisme
- Ad 002 Taux de titularisation
- Ad 003 Turnover
- Ad 004 Délai de remboursement des frais de mutuelle
- Ad 005 Taux de charges sociale

DESTINATAIRES

Mr K.A	Président du Groupe
Mr R.L	Vis Président du Groupe
Mrs B.S & C.L	Co-gérants de Power Call
Mr M.L	Directeur Achats



TABLEAU 02: TABLEAU DE BORD DU DEPARTEMENT ADMINISTRATIF

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES	COMMENTAIRES
		M	T	S	A		déc.06	déc.05		
Fonction Res. Humaines	Taux d'absenteisme	X				10%	15%	25%	- Objectif de la période non atteint	↓
	Taux de titularisation	X				85%	85%	80%	- Objectif de la période atteint	↑
	Turnover	X				10%	12%	20%	- Objectif de la période non atteint	↓
	Délai de remboursement des frais de mutuelle	X				15J	20J	30J	- Objectif de la période non atteint	↓
	Taux de charges sociale	X				10%	10%	15%	- Objectif de la période atteint	↑



Code PC
Sociétés: Power Call
Pôle : Centre d'appels
Période : Fin Décembre 2006

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION PRODUCTION



Catégorie INDICATEURS

- Pd 001 Nombre d'heures de présence par TC
- Pd 002 Nombre d'heures de P°par mois
- Pd 003 Taux de remplissage
- Pd 004 Coût horaire de production (En DH)
- Pd 005 Temps moyens passé par appel
- Pd 006 Taux d'appels décroché avant la 3ème sonnerie
- Pd 007 Taux de transformation
- Pd 008 Nbre de ventes additionnelles

DESTINATAIRES

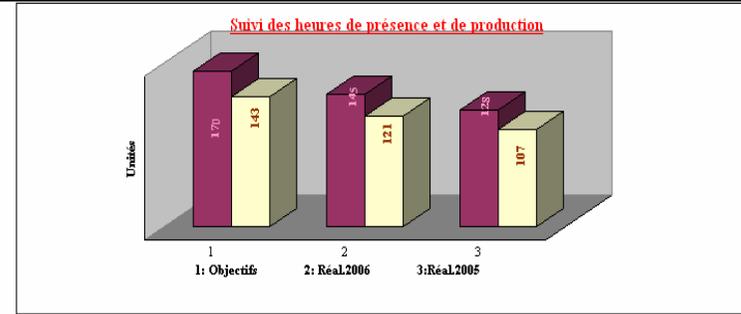
Mr K.A	Président du Groupe
Mr R.L	Vis Président du Groupe
Mrs B.S & C.L	Co-gérants de Power Call
Mr M.L	Directeur Achats



TABLEAU 03: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION PRODUCTION

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		dec.-06	dec.-05	

Activité	Nombre d'heures de présence par TC	X				170	145	128
	Nombre d'heures de P ^o par mois	X				143	121	107
	Taux de remplissage	X				85%	80%	70%



COMMENTAIRES

Activité	- Objectif non réalisé	↓
	- Objectif non réalisé	↓
	- Objectif non réalisé	↓

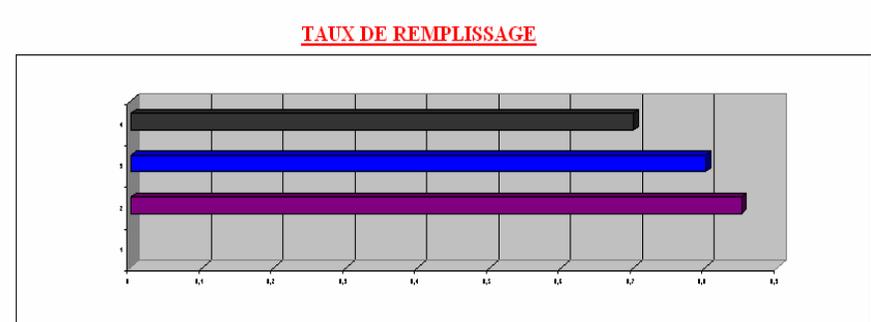


TABLEAU 03: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION PRODUCTION

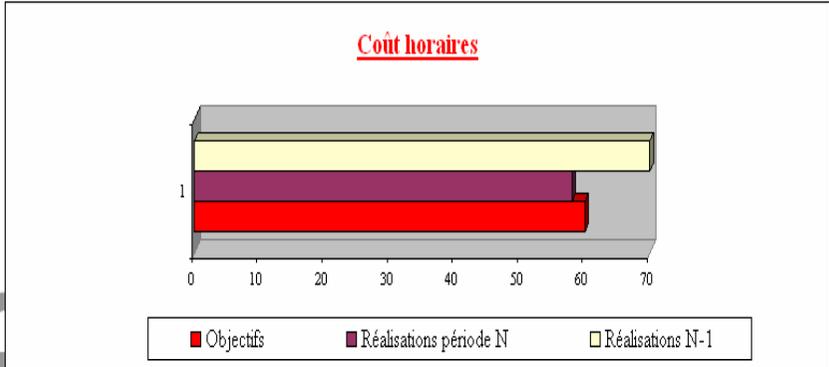
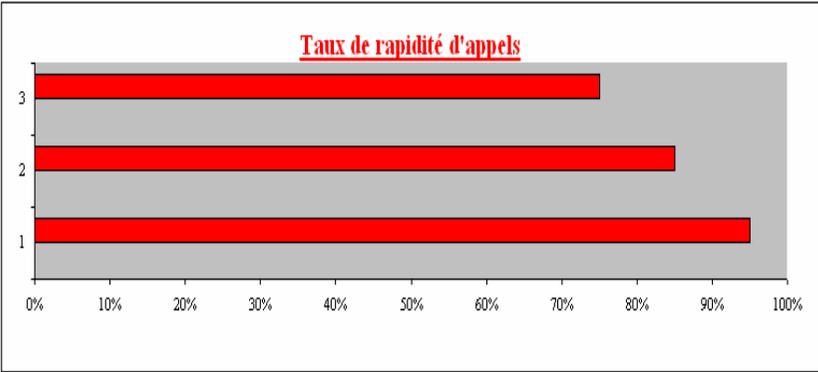
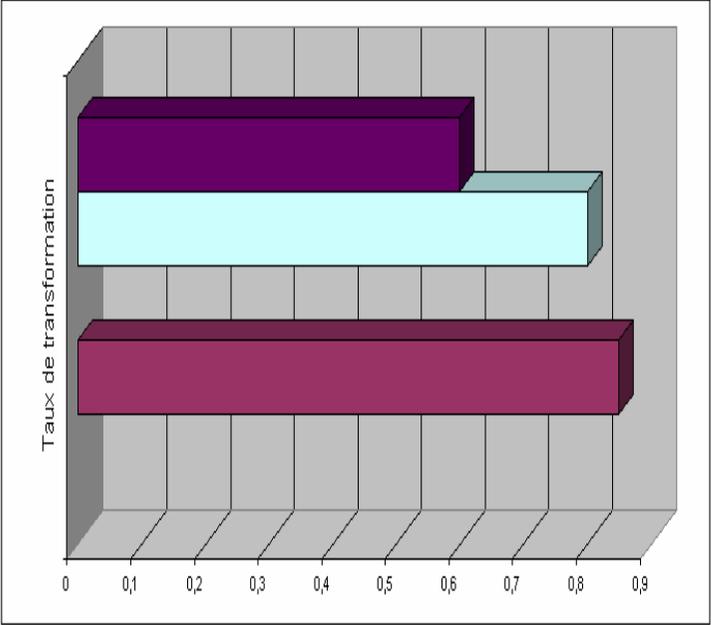
CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
	Coût horaire de production (En DH)	X				60	58	70	<p>Coût horaires</p> 
	Temps moyens passé par appel	X				3min30	3min 25%	3min 25%	
	Taux d'appels décroché avant la 3ème sonnerie	X				95%	85%	75%	
COMMENTAIRES									
Rentabilité	- Objectif réalisé								↑
	- Objectif réalisé								↑
	- Objectif non réalisé								↓
	-								
<p>Taux de rapidité d'appels</p> 									

TABLEAU 03: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION PRODUCTION

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
Financements	Taux de transformation	X				85%	80%	60%	
	Nbre de ventes additionnelles	X				20%	20%	14%	
COMMENTAIRES									
- Objectif réalisé									
- Objectif non réalisé									



Code : PC
Sociétés : Power Call
Pôle : Centre d'appels
Période : Fin Décembre 2006

TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION DES ACHATS



Catégorie

Ac 001	Taux de conformité des articles achetés
Ac 002	Délais moyen de paiement fournisseurs
Ac 003	Délais moyen de traitement des demandes d'achat

DESTINATAIRES

Mr K.A
 Mr R.L
 Mrs B.S & C.L



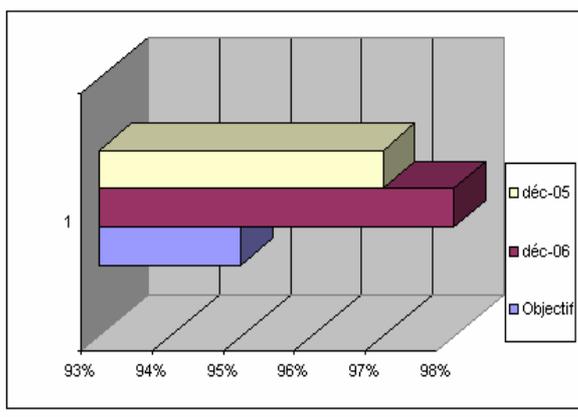
TABLEAU 04: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION DES ACHATS

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS	
		M	T	S	A		déc-06	déc-05
Achats	Taux de conformité des articles achetés	X				95%	98%	97%
	Délais moyen de paiement fournisseurs	X				98 j	140 j	200 j
	Délais moyen de traitement des demandes d'achat	X				5 j	7 j	10 j

GRAPHIQUES

COMMENTAIRES

Taux de conformité des articles achetés

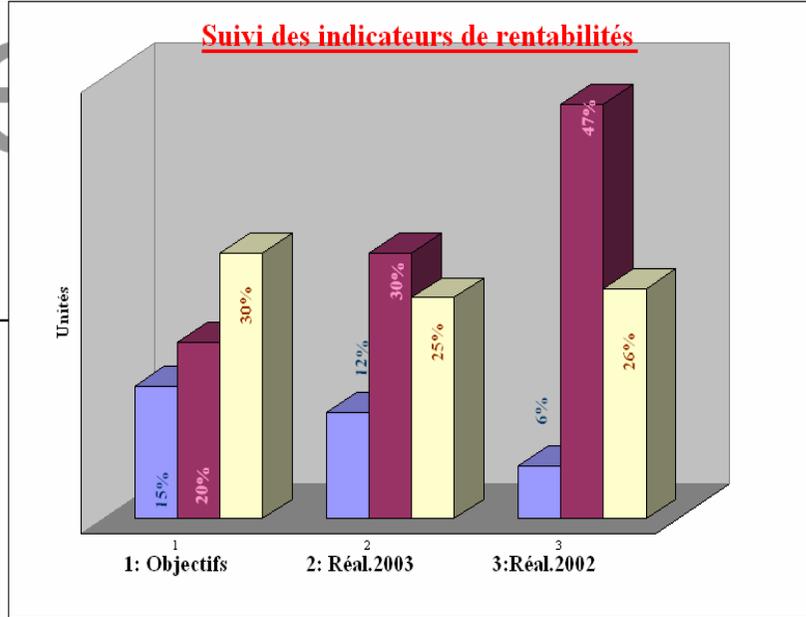


- Objectif de la période atteint	↑
- Objectif de la période non atteint	↓
- Objectif de la période non atteint	↓

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE			OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A		MLT	dec.-06	

Rentabilité	Rentabilité Economique	X				20%	30%	47%
	Rentabilité Financière	X				30%	25%	26%
	Profitabilité	X				15%	12%	6%



COMMENTAIRES

Rentabilité	- Rentabilité économique satisfaisante	↑
	- Rentabilité financière non satisfaisante	↓
	- Profitabilité non satisfaisante	↓

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE			OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES							
		M	P	A		MLT	déc.-06		déc.-05						
	Délais de recouvrement (Jours)	X				60	56	75	<p>Délais de recouvrement</p> <table border="1"> <tr> <th>Objectifs</th> <th>Réalisations période N</th> <th>Réalisations N-1</th> </tr> <tr> <td>60</td> <td>56</td> <td>75</td> </tr> </table>	Objectifs	Réalisations période N	Réalisations N-1	60	56	75
Objectifs	Réalisations période N	Réalisations N-1													
60	56	75													
	Taus de marge brute	X				85%	85%	84%							
	Taus de marge opérationnelle	X				40%	45%	30%							
COMMENTAIRES															
	- Maitrise du délai de recouvrement atteinte							↑	<p>Taux de marges</p> <table border="1"> <tr> <th>Objectifs</th> <th>Réalisations période N</th> <th>Réalisations N-1</th> </tr> <tr> <td>40%</td> <td>45%</td> <td>30%</td> </tr> </table>	Objectifs	Réalisations période N	Réalisations N-1	40%	45%	30%
Objectifs	Réalisations période N	Réalisations N-1													
40%	45%	30%													
	- Objectif du taux de marge brute atteint							↑							
	- Objectif du taux de marge opérationnelle non atteint							↓							
	-							-							

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

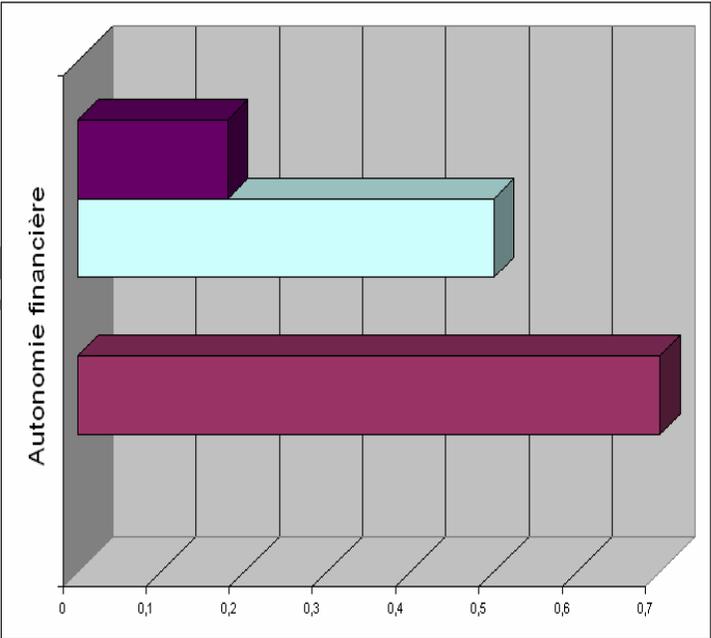
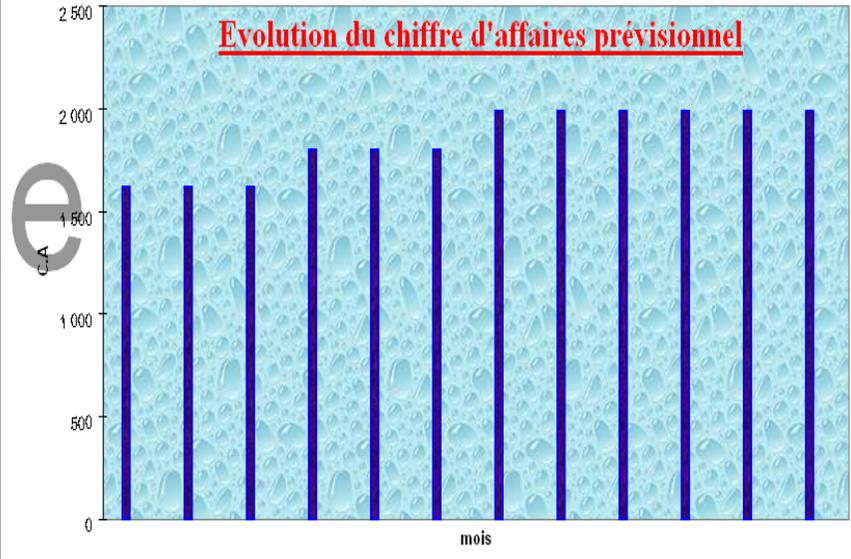
CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
Financements	Autonomie financière	X				70%	50%	18%	
	Endettement (Millions DH)	X				0	-	-	
	Dettes de financement en Millions (Millions DH)		X				0	-	
COMMENTAIRES									
	- Niveau d'autonomie financière prévu non atteint								
	N.A								
	N.A								

TABLEAU 01: TABLEAU DE BORD DE LA DIRECTION GENERALE

CATEGORIE	INDICATEURS	PERIODICITE				OBJECTIF	REALISATIONS		GRAPHIQUES
		M	P	A	MLT		déc.-06	déc.-05	
Ventes	Chiffre d'affaires (En KDH)				X	22 151	15 500	6 882	
	% du chiffre d'affaires réalisé		X			80%	70%	70%	
COMMENTAIRES									
Ventes	- Le chiffre d'affaires prévu sur la période n'a pas été réal						↓		
	- Le taux de concrétisation prévu n'a pas été réalisé						↓		

Conclusion

Au terme de notre travail qui consistait en la conception d'un système de tableaux de bord dans l'entreprise Power Call, il apparaît que les différentes démarches d'élaboration et d'intégration de cet outil diffèrent d'un responsable à un autre selon leurs degrés de conviction, leurs attentes financières et économiques et selon ses besoins de gestion.

En effet, Power Call est société soumise à un secteur dynamique qui joue soit sur les prix, soit sur la valorisation de l'enseigne vendue ou sur la qualité de communication et de contact des différents télé conseillers, elle a donc besoin en permanence d'avoir des données ponctuelles, fiables et pertinentes pour pouvoir agir où il est nécessaire, et pour cela dispose d'un système bien élaboré et bien organisé et donc d'un outil primordial pour la mise en place d'un système de tableau de bord, mais qui a des difficultés à suivre ses activités.

Ainsi, notre travail a été chez Power Call de proposer et d'inculquer la culture du tableau de bord, de le concevoir pour qu'il soit opérationnel à Fin décembre 2006, en déterminant des indicateurs pertinents nécessaires à son fonctionnement. Ceci dans le but de lui permettre de se doter d'un outil performant de pilotage, de prise de décision et de prise de connaissance d'éléments essentiels de gestion, nécessaire à sa gestion, à sa réactivité et à sa pérennité, bien sur selon son environnement et son secteur d'activité.

BIBLIOGRAPHIE

- Michel LEROY : Le tableau de bord au service de l'entreprise : 2001 Ed d'Organisation.
- Caroline SELMER : Concevoir le tableau de bord : 1998 Ed DUNOD.
- Alain FERNANDEZ : Les nouveaux tableaux de bord des managers : 2004 Ed d'Organisation.
- Michel GERVAIS : Contrôle de gestion : 2005 Ed ECONOMICA.
- Claude ALAZARD et Sabine SEPARI : Contrôle de gestion : 2001 Ed DUNOD.
- Michel LEROY : Les clés de la gestion : 2000 Ed d'Organisations.
- Manuel de gestion « volume 1 » : Armand DAYAN / Ellipses éditions
- Le guide du centre de contacts et gestion de la relation client : 2006 Ed TARSUS
- www.nodesway.com
- http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/principe-tableau-de-bord.htm
- http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/controler-piloter.htm
- http://www.nodesway.com/tableau_de_bord/choisir-un-indicateur-de-performance.htm
- Et d'autres sites Internet.

