

Université abdel hamid ibn badis

Mostaganem

**Institut des sciences économiques, des sciences commerciales et
des sciences de gestion**

Faculté science des gestions



Mémoire de fin d'études pour obtention du diplôme de Master
Spécialité management stratégique

Thème :

**Tableau de bord prospectif (balanced scored card)
mesurer la performance et piloter la stratégie**

Présenté par :

❖ AMRANI Ferhane Inchaallah

Sous la direction de :

Dr : Mebani Youcef

Devant le jury composé de :

.....	Président
.....	Examineur
Mr : Mebani Youcef	Encadreur

Année universitaire : 2017_2018

INTRODUCTION GENERAL

Remerciement	3
Introduction	4
Problématique	5
Les hypothèses	5

Chapitre I : le pilotage stratégique

Introduction.	7
I. le pilotage stratégique	7
I.1 définition du pilotage	7
I.2 le système de pilotage	9
I.3 le pilotage stratégique	10
I.4 plus qu'une logique budgétaire	12
I.5 une approche managerielle	13
I.6.1 les principes du pilotage stratégique	18
II. la performance	21
Introduction	21
II.1.2 définition de la performance globale	22
II.1.2.1 déploiement de la performance globale en performance locale	22
II.1.2.2 performance et organisation	23
II.2 performance et processus	24
II.3 a performance dans ces composantes interne	26
II.4 performance et qualité	26
II.4.2 performance et coûts	27
II.4.3 performance et délais	28
III. les indicateurs de performance	29
III.1 qu'est ce qu'un indicateur de performance	29
III.1.1 principes généraux d'un indicateur de performance	29
III.1.2 caractéristiques essentielles des indicateurs de performance	29
III.1.3 définition d'un indicateur de performance	31
III.1.3.1 définition 1	31
III.1.3.2 définition 2	31
III.2 le choix des indicateurs	31
III.2.1 les critères de choix d'un indicateur	32
Conclusion	35

Chapitre II (Tableau de Bord)

Introduction	37
I. définition d'un tableau de bord	37
II. rôle du tableau de bord	38
II.1 le modèle conducteur, automobile et tableau de bord	38
II.2 généralisation du modèle à l'entreprise	38
III. tableau de bord classique	38
III.1 une seule préoccupation : la réduction des coûts	39
III.2 une mesure en référence aux standards	39
IV. quatre défauts majeurs pour l'entreprise	40
IV.1 la perte de décision	40
IV.2 la mesure en temps diffère	40
IV.3 le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard	41
V. construction du tableau de bord	41
V.1 le tableau de bord pour une perception cohérente et mesure de la performance	41
V.1.1 vision cohérente par rapport aux objectifs	42

V.1.2 mesure de la performance et anticipation	42
V.1.3 signalisation des dysfonctionnements	42
V.1.4 simulation	42
V.1.5 référence communes pour l'équipe	42
V.1.6 communication	43
V.1.7 outil personnel	43
VI. la structure du tableau de bord	44
VI.1 pourquoi un nombre restreint d'indicateur ?	44
VII. cohérence globale du tableau de bord et règle de révision	44
VII.1 cohérence avec les objectifs	44
VII.2 cohérence entre les informations visualisées	44
VII.3 révision des règles en cohérence avec l'évolution du système	45
VIII. le système de tableau de bord	45
VIII.1 les limites du système de tableau de bord	46
VIII.1.1 la fiabilité du feed back	46
VIII.1.2 les dérives	46
Conclusion	47

Chapitre III (Tableau de Bord Prospectif)

Introduction	50
I. les indicateurs financiers	51
II. pourquoi un tableau de bord prospectif	52
III. le tableau de bord prospectif	53
IV. les acteurs du projet : groupes de projet ou groupe de travail	53
IV.1 comité de pilotage	53
IV.1.1 membres du comité de pilotage	54
IV.1.2 mission du comité de pilotage	54
IV.1.3 architecte des systèmes / consultant en tableau de bord	55
IV.2 comité exécutif	54
V. le processus de construction	55
V.1 définir l'architecture de mesure	56
V.2 sélectionner et concevoir les mesures	59
VI. le plan de mise en œuvre	59
VII. les quatre axes de tableau de bord prospectif	60
VII.1 l'axe « financier »	60
VII.2 l'axe « client »	61
VII.3 l'axe « processus interne »	61
VII.4 l'axe « apprentissage organisationnel »	63
VIII. avantage d'un tableau de bord prospectif	63
IX. le tableau de bord prospectif est un système de management	64
X. le tableau de bord prospectif, un instrument de contrôle de gestion (CGS)	65
XI. les étapes de construire un tableau de bord prospectif	66
XII. le déploiement du TBP, entre alignement et co-construction TBP et mise en œuvre de la stratégie : un modèle déterministe ?	67
XIII. la mise en œuvre d'un TBP	68
XIII.1 la définition des objectifs	69
XIII.2 l'identification des facteurs clés le gestion	69
XIII.3 le choix des indicateurs	69
XIV. l'analyse critique de la structure du TBP	70
XV. l'analyse critique de la dynamique de mise en œuvre du TBP	71
Conclusion	72

REMERCIEMENTS

Je remercie DIEU tout puissant pour tous, je tiens à remercier très vivement et très sincèrement mon encadreur : Dr. MEBANI YOUSSEF

qui m'a donné la chance de m'encadrer, aussi pour son aide, sa

compréhension, ses conseils, ses observations avisées et ses encouragements tout au long de cette mémoire,

Je remercie messieurs les membres du jury pour la caution qu'ils ont bien voulu

Apporter à ce travail. J'adresse mes remerciements à tous mes enseignants de puis le primaire et, spécialement, les enseignants de la faculté de gestion

A kharouba.

A la mémoire de mon ami feghouli abdelhafid

INTRODUCTION :

Dans ce contexte mondialisé qui dicte ces règles pour l'entreprises en général et les entreprises économiques spécialement et dont l'entreprise est au cœur d'un processus de transformation radical car la concurrence est devenue informationnelle plus que autre chose ,et la performance ne se mesure plus a la capacité des entreprises à bonifier leurs économies d'échelle ou de gamme

A l'ère nouvelle les entreprises qui non pas développé un système de contrôle de gestion qui ne prend pas rien que les indicateur financier comme critère de performance risque de voir leur avantage généré par leur suprimassé technique et technologique disparaître avec le temps ,et l'histoire des grande entreprise américaines on 'est un illustre exemple IBM général Motors

Les dernières décennies du XXe ont vues émerger une ère nouvelle celle de l'information et qui a rendu un nombre de principe de la concurrence obsolètes et de nouvelle compétences sont appelés en renfort ; exploiter et mobiliser des actifs intangibles a pris une autre dimension, dépassant l'importance des investissements et le management des actifs physique ces actif intangibles sont ceux qui permettent de :

- de développé des relations durables avec ces clients et de répondre d'une manière efficiente aux nouvelles sollicitations ;
- S'aligné rapidement pour offrir des prix raisonnable des produit de meilleur qualité
- Mobilisé les compétences des salariées pour une amélioration continue et plus de réactivité.

La nécessité de bâtir un potentiel concurrence défendable a donnée naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif ,ce modèle a conservé les indicateurs financier avec qui on ne peut exprimer que la performance passée, sont pour autant avoir la mérite de guider et évaluer l'entreprise moderne dans la mise en place de son projet .

Et pour mieux appréhender ce sujet si pertinent pour la mise en œuvre d'une stratégie de l'entreprise on a formulé la problématique suivante :

La problématique générale :

Comment le tableau de bord prospectif est un outil de management stratégique ?

Les problématiques secondaires :

Dans la même perspective de la problématique générale ont essayé de :

- 1- Définir le tableau de bord de gestion
- 2 -Définir et présentait la démarche du tableau de bord prospectif (balanced scored) de ces concepteurs s. kaplan et d.norton
- 3-Comment la concevoir et bâtir un TBP dans une entreprise ?
- 4-Et comment le tableau de bord prospectif représente un outil de management stratégique ?

Les hypothèses :

- 1-Le TBP joue un grand rôle dans la mise en œuvre et la diffusion de la stratégie de l'entreprise.
- 2-Beaucoup d'échec économique peut expliquer par la négligence de cet outil de management stratégique.
- 3-L'Entreprise algérienne peut implanter TBP et l'introduire dans son système de controle gestion

CHAPITRE I

PILOTAGE STRATEGIQUE

« Si nous pouvions d'abord savoir où nous sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serions plus à même de juger quoi faire et comment faire »
ABRAHAM LINCOLN (1858)

Introduction :

Avant de présenter la méthode de pilotage stratégique, il nous a semblé primordial d'étaler de mise en œuvre du pilotage stratégique dans les entreprises. Encore fortement dominées par une logique de gestion budgétaire. Or chaque chef d'entreprise, chaque cadre, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation le client exerce une forte impulsion sur l'entreprise.

L'évolution dans ce rapport de force consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » escompter.

I- LE PILOTAGE STRATEGIQUE

I-1 - Définition du pilotage :

Pour définir ce qu'est le pilotage, une première difficulté apparaît. Au contraire de la commande ou du contrôle d'organisation, il n'existe pas, à ce jour, de définition bien formulée de ce qu'est le pilotage. Ainsi, nous énoncerons cinq propositions de base qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage. [G. Draghici]¹

: « piloter, c'est définir et mettre en oeuvre des méthodes qui permettent d'apprendre

ensemble : à agir ensemble de manière performante ; à agir ensemble de manière de plus en plus performante » [P. Lorino].²

¹ **J. Mèlèse**, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management, les éditions d'Organisation, 1991,

² **P. Lorino**, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les

Cette amélioration se traduit par une élévation des performances, mais aussi une meilleure compréhension collective des objectifs et des facteurs qui y contribuent. Piloter exprime la synthèse de toutes les techniques de management et de tous les comportements humains, des résultats de la maîtrise du passé et de la construction du futur. Efficacité, sûreté réactivité et réussite sont des priorités dans l'entreprise.

Pour bien illustrer ces propos, voici quelques questions que tout dirigeant doit se poser au quotidien aussi bien qu'à long terme : [J.Castelnau – L.Daniel – B.Mettling]³

- ✓ Comment piloter. Quand les prévisions sont de moins en moins appropriées à l'environnement et sont sans cesse remises en cause ?
- ✓ Comment implanter le pilotage aux divers niveaux de responsabilité avec un maximum de

Cohérence et de convergence ?

- ✓ Comment rénover le management, dans son efficacité comme dans ses valeurs ?
- ✓ Comment ancrer et développer intelligence et performance collectives ?
- ✓ Comment favoriser l'adhésion et l'apprentissage collectif des collaborateurs ?

I-2 - Le système de pilotage :

Le pilotage s'appuie sur un système d'information support appelé « système de pilotage »

Celui-ci est défini comme un ensemble cohérent d'outils dont la fonction est de capter, traiter, mémoriser, transmettre, présenter, synthétiser, distribuer (répartir) des données associées aux compétences des acteurs. Il est composé des deux sous – système suivants :⁴

³ J.P. Van Gigch, System Design Modelling and Metamodeling, Plenum Press, 1991, cité dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès

⁴ Association Française de Gestion Industrielle, Evaluer pour évoluer, les indicateurs de performance au service du pilotage, 1992.⁴

- ✓ Un sous – **Système Décisionnel Stratégique** (SDS, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets) ;
- ✓ Un sous – **Systèmes Décisionnel Tactique et Opérationnel** (SDTO), dotés de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant (flèche A) et qui mesurent le résultat de leur action physique (flèche M) (A et M formant une boucle de commande).⁵

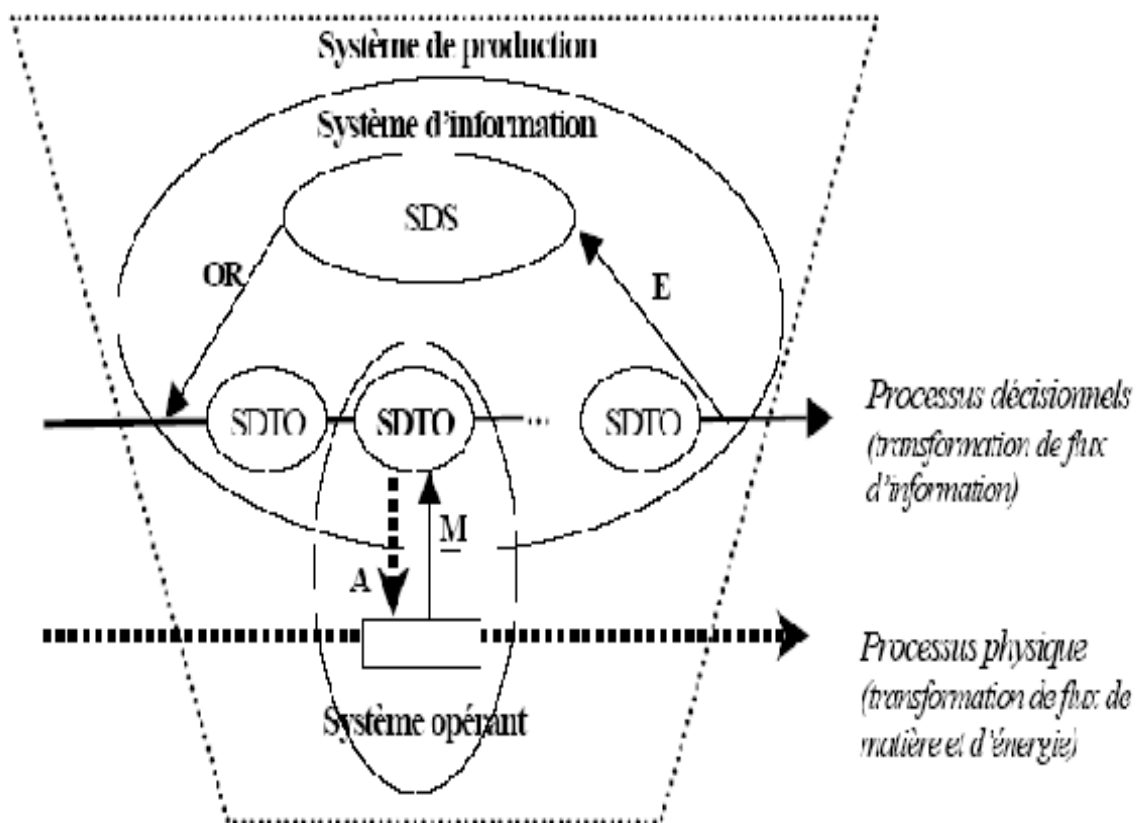


Fig. 01 : Un système d'information dédié au pilotage [G. Draghici, A. El Moudni et N.Zerhouni]

⁵ J.P. Van Gigch, System Design Modelling and Metamodelling, Plenum Press, 1991, cité dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès

I-3 – le pilotage stratégique :

Notre époque se caractérise par des mutations profondes, chargeant toujours plus nos horizons et bouleversant nos quotidiens. Chaque jour, nous devons adapter nos modes de pensée et nos comportements habituels afin de :

- ✓ recenser les acteurs clés de l'environnement ;
- ✓ focaliser sur les avantages concurrentiels ;
- ✓ sélectionner l'information pertinente.
- ✓

I-3-2 - Repenser la finalité et l'organisation de l'entreprise :⁶

L'épisode de la « vache folle » est significatif de ces nouvelles exigences. Il a très largement contribué à développer chez le consommateur l'exigence de sécurité et de respect de l'environnement et de la santé liée à l'acte d'achat.

La « traçabilité » est ainsi devenue une exigence absolue. D'où provient ce que je consomme, quels sont ses différents cycles de consommation et de distribution ?

Le consommateur veut vérifier que le produit qu'il acquiert a été fabriqué, à tous les niveaux de la filière, dans des conditions qui préservent la santé, l'environnement et même la morale, lorsque, par exemple, il refuse d'acheter des produits manufacturés à l'autre bout du monde par des enfants en situation de quasi-esclavage.

Il est enfin intéressant de noter que l'exigence de sécurité du consommateur/client (de l'utilisateur pour le service public) dans l'acte de consommation d'un produit ou service prend toutes les formes possibles

- ✓ juridique
- ✓ sanitaire
- ✓ physique
- ✓ etc....

Dans des entreprises fortement dominées par une logique de gestion budgétaire, la

⁶ J. Castelnau L. Daniel Et B. Mettling (pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective ?) Edition d'organisation 2001 p 22

Spécification des conditions de mise en œuvre d'un pilotage stratégique est incontournable à notre avis. Chaque chef d'entreprise, chaque cadre, doit réellement prendre conscience que dans une économie d'anticipation le client domine l'entreprise. A ce sujet, il faut affirmer que la tendance dans ce « rapport de force » consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » sur la qu'elle il fonde ses achats⁷.

I-4- PLUS QU'UNE LOGIQUE BUDGETAIRE :

Cette question accentue le malaise des dirigeants pour qui la maîtrise des coûts demeure la préoccupation principale. Pour sa pérennité, l'entreprise doit satisfaire le client, sans pour autant se mettre à dos l'actionnaire dans l'attente de ses dividendes. Il est vrai que pour beaucoup de directions financières « équilibre budgétaire » signifie d'abord réduction des charges. Ces attitudes affaiblissent gravement les positions stratégiques des entreprises et laissent le champ libre aux concurrents qui prennent le risque d'innover. Actuellement, et de plus en plus, toute l'entreprise réclame des évolutions en profondeur, des marges fortes d'autonomie et des espaces de liberté, des zones significatives de risque et de responsabilité. Les hommes et les clients exigent adaptations, reconnaissance et évolutions. Les métiers imposent ouverture et vigilance, approfondissement et innovation. Ces exigences nouvelles des hommes et des métiers se satisfont de moins en moins d'une logique de pilotage devenue étroite et conservatrice. La priorité à la maîtrise des dépenses, appelée maîtrise budgétaire, freine terriblement l'évolution des hommes, des métiers et des processus. Cette opposition nourrit dans l'entreprise malaise et inquiétude, frustrations et incompréhensions. Les dirigeants eux-mêmes éprouvent le besoin de nouveaux principes pour orienter et fonder à tous les niveaux leurs décisions.

⁷ Lamia. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, septembre 1997

Sans nécessairement jeter aux orties les budgets et leur maîtrise, d'autres références' imposent pour guider les choix et les décisions :

- ✓ des visions, au-delà de l'horizon budgétaire à douze mois ;
- ✓ des sources de motivation et de passion, pour enraciner professionnalisme et compétences ;
- ✓ des terrains pour développer l'efficacité et les résultats.

1-5- Une approche managerielle :

Les dernières décennies ont connu un bouillonnement des méthodes et techniques déménagement. Toutes ont une même vocation : faire évoluer les comportements pour améliorer les résultats dans l'entreprise. Ainsi :

- ✓ Les méthodes d'analyse et de diagnostic stratégique amènent une meilleure connaissance des marchés, facilitant l'orientation des choix à moyen terme ;
- ✓ Celle centrées sur les clients et sur la qualité perfectionnent les procédés de fabrication.
- ✓ Des démarches de management des hommes développent les sphères d'autonomie et de responsabilité professionnelles, les motivations et les implications.
- ✓ Ces approches nouvelles des processus ont permis des gains d'efficacité, par une meilleure compréhension des organisations internes.⁸

Cependant le revers de la médaille se trouve dans la diversité même de ces approches, toutes chargées de vertus et de promesses. Leur nombre et leur superposition posent vite une question cruciale : où se trouve leur convergence ? Comment en faire la synthèse, dans une approche globale du management de l'entreprise ?

Chacune de ces méthodes se veut souvent exclusive des autres, toujours prometteuse. Aussi, Orphis a constaté qu'elles ne suffisaient pas à faire reculer l'incertitude des managers et du management. Au contraire, la difficulté pour les

⁸ **F. Vernadat**, Techniques de Modélisation en Entreprise.
Applications aux processus opérationnels, Economica, 1999

dirigeants s'accroît de leur succession même, expériences toujours utiles mais jamais suffisantes. Tous ces nouveaux instruments de management⁹ Véhiculent en eux-mêmes le pouvoir de provoquer de véritables catastrophes dans l'entreprise dès lors qu'on les considère comme des panacées.

1-6 Le pilotage stratégique :

Depuis quelques années, orphis s'intéresse a ces deux aspects à savoir la logique budgétaire et les techniques de management. Pour ce qui est de la logique budgétaire et après d'être spécialisé dans la mise en œuvre à la conclusion que nous ne pouvais pas ignorer le besoin d'une autre logique, de rang supérieur, pour piloter l'entreprise. Le pilotage stratégique Depuis quelques années, Orphis traite ces questions de coûts et de budgets. Ses consultants se sont spécialisés dans la mise en oeuvre des démarches ABC/ABM. Orphis ne pouvait donc pas ignorer ce besoin d'une autre logique, de rang supérieur, pour piloter l'entreprise. Le pilotage stratégique, cela ne fait pas l'ombre d'un doute pour ceux qui y sont déjà venus, répond exactement à cette nécessité. Par sa conception, il permet une gradation et une cohérence des niveaux de pilotage, du niveau stratégique général au plus fin des activités et des processus, Selon Thomas H. davenport et ¹⁰JaamesE.short « les entreprises trouvent de plus en plus nécessaire de développer une capacité de travail plus flexible, plus orientée vers les équipes, fondées sur la coordination et la communication. En bref, plutôt que de maximiser la performance d'individus ou de fonctions pris isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes dans et à travers toute l'organisation. Ces processus sont une nouvelle approche de la coordination dans l'entreprise. Pour ce qui est des techniques de management la difficulté permanente qu'elles induisent finit par gêner les dirigeants eux même dans l'exercice de leurs fonctions.

⁹ A.SERHANE (tableau de bord prospectif : concept méthodologie et mise oeuvre) l'économiste13 avril 2001

¹⁰ **J. Mélése**, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management, les éditions d'Organisation, 1991,

Elle les détourne de façon importante des priorités qu'ils doivent sans cesse redéfinir en fonction des sollicitations de

L'environnement. Pour créer de la valeur, le dirigeant doit :

- ✓ anticiper les évolutions de l'environnement ;
- ✓ adapter offres de services et processus aux attentes changeantes des clients, aux mutations technologiques, aux enjeux concurrentiels ;
- ✓ mobiliser les hommes autour d'un petit nombre d'idées claires, sur le futur et l'horizon.

La conviction est acquise que le dirigeant, pour assurer son rôle avec ces contraintes, doit entreprendre une démarche fédératrice qui sécurise le pilotage. A tous niveaux, c'est le pilotage qui traduit le degré supérieur du management. Il en synthétise tous les aspects d'analyse et de prise de décision, comme le comportement vis-à-vis des hommes et des résultats. Ainsi le pilotage

stratégique doit-il répondre aux questions suivantes :

- ✓ comment juger la performance sous toutes ses formes ?
- ✓ comment situer et maintenir les priorités, lors des décisions à prendre ?
- ✓ comment fonder les décisions, les cohérences, les convergences, les différences, etc. ?

Les caractéristiques d'un pilotage stratégique sont illustrées par la figure 02.

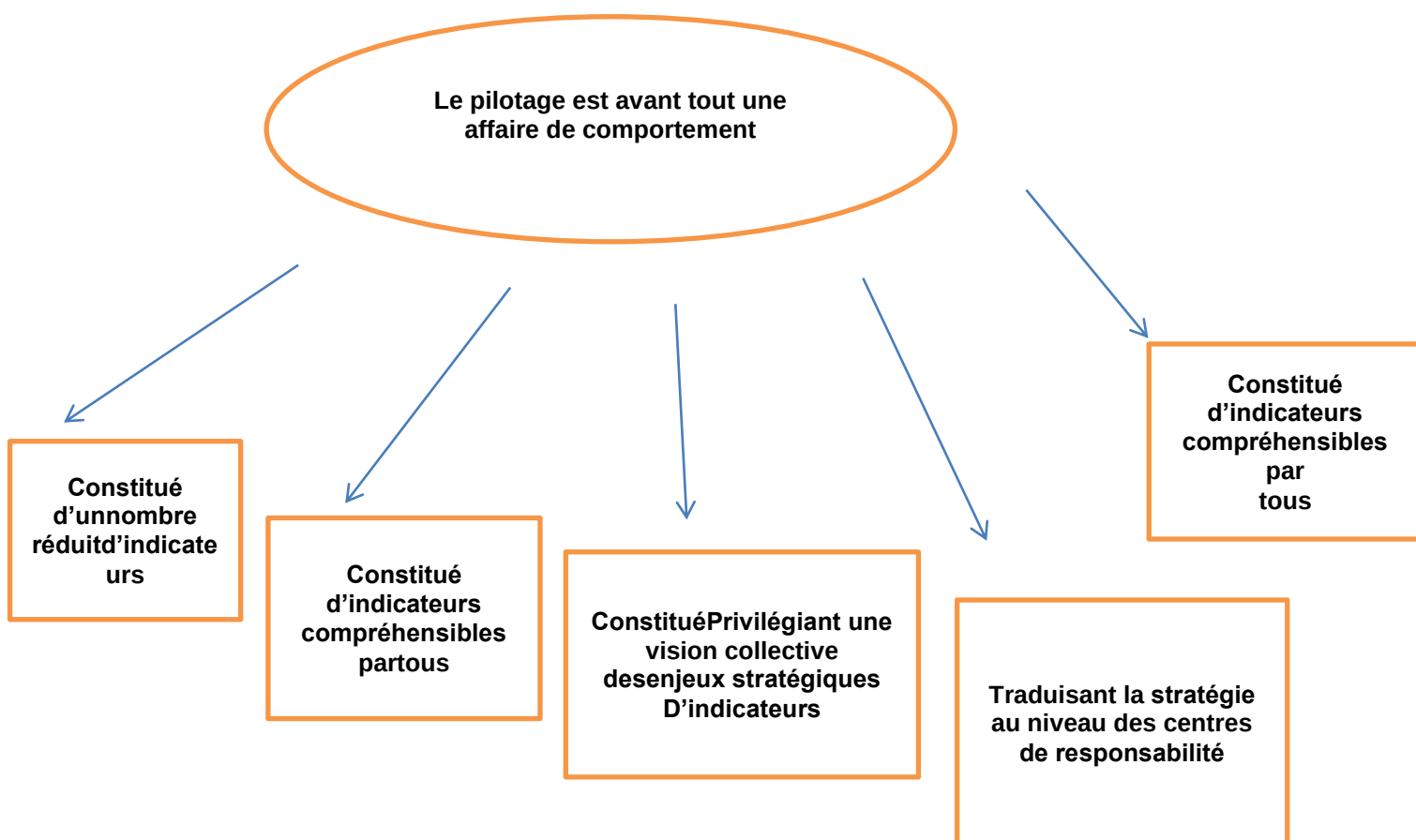


Fig.02 - caractéristiques du système de pilotage [J.Castelnau]¹¹

¹¹ J .Castelnau L. Daniel Et B Mettling (pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective ?) Edition d'organisation 2001 p 22

I-7 Les principes du pilotage stratégique

1- les conditions de réussite :

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et de méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants et responsables, un cadre globale pour :

- ✓ renforcer la pertinence et le partage de la vision stratégique ;
- ✓ piloter l'adaptation des processus et des fonctions-clés ;
- ✓ stimuler à tous les niveaux vigilance et échanges sur les résultats, les performances et les

variables d'environnement ;

- ✓ favoriser la réflexion et la compétence collectives, au lieu des logiques individuelles (diviser pour régner ? Ou fédérer pour... gagner ?)

Le pilotage stratégique ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il appuie sur elle et les replace dans une vision large de l'entreprise. Il développe le management, renforçant à tous les niveaux les exigences d'ouverture et d'anticipation. Il redonne du sens au rôle des dirigeants et de l'ensemble des responsables. Il leur fournit pour cela un système unique et partagé, une dynamique opérationnelle et réactive, des outils évolutifs.¹²

2- Les nouvelles capacités :

Le pilotage stratégique impose une évolution profonde des fonctions des dirigeants, donc de leur comportement. Il leur redonne du pouvoir, en réaffirmant leur rôle spécifique. Mais il réclame d'eux des capacités essentielles !

- ✓ **la capacité d'anticipation**

¹² Vernadat, "UEML: Towards a unified enterprise modelling language", 3ème Conférence Francophone de modélisation et simulation, " Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels " MOSIM'01, Troyes, France, 25-27 avril 2001

(Capacité à capter les signes annonciateurs de changement, dans le contexte des métiers de l'entreprise) [J.Castelnau – L.Daniel – B.Mettling]¹³

Il faut développer dans l'entreprise une vraie culture du long terme, de l'environnement et de la stratégie. Les dirigeants doivent être des pédagogues de l'anticipation. Pour un dirigeant, l'anticipation sert à capter ces signaux externes, pour les traiter avant les autres compétiteurs économiques. Le problème réside dans la complexité de cette fonction de vigie. En conséquence, elle ne peut relever des seuls dirigeants dont la vision est souvent perturbée par de nombreux écrans hiérarchiques et structurels qui se situent entre eux et les marchés.

✓ **la capacité de synthèse :**

« La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance » [charles de Gaulle]

Dans l'entreprise moderne le problème majeur qui fait face aux dirigeants c'est le flux très importants des informations recueillies chaque jour, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de contrôler, de gérer, et de trier. Le bon dirigeant c'est celui qui a un esprit de synthèse et sait reconnaître l'importance de chaque donné et ou en peut l'utiliser et quant.

3- l'engagement de résultat :

Le pilotage stratégique requiert une véritable culture de responsabilité axée sur les résultats de l'entreprise.

Un état d'esprit nouveau doit traverser tous les niveaux de responsabilité. Révolu, le temps des formules généreuses mais floues. Finis les « on fait ce que l'on peut avec les moyens du bord » !¹⁴

¹³ J .Castelnau L. Daniel Et B Mettling (pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective ?) Edition d'organisation 2001 p 58

¹⁴ J .Castelnau L. Daniel Et B Mettling (pilotage stratégique : comment mobiliser l'énergie collective ?) Edition d'organisation 2001 p 26

Aujourd'hui, le pilotage stratégique renforce la volonté et la nécessité de rapprocher objectifs et ressources. Il impose une distinction absolue –bien que confuse dans la plupart des entreprises –entre objectifs et actions, indicateurs d'objectifs et indicateurs d'actions et autorise ainsi une appréciation plus efficace de la pertinence des moyens engagés au regard des résultats obtenus. Le pilotage stratégique permet à chacun de mesurer et de négocier sa propre contribution aux résultats collectifs et dessine les contours d'un management de la performance exclusivement et Contractuellement focalisé sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

II- La performance

Introduction :

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation des systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise (Perera et Poole, 1997; Ittner et Larcker, 1997; Chong et Chong, 1997; Mia et Chenhall, 1994; Carr et Needham, 1997; Chia et Gul, 1994; Gul, 1991; Gindarajan et Fisher, 1990; Govindarajan et Gupta, 1985).

II - 1- De la performance globale à la performance locale :

La performance de l'entreprise se définit à un niveau global, le problème du pilotage c'est de traduire de façon cohérente cette vision globale dans des visions locales. Comme le souligne P.torino ¹⁵« est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Piloter, c'est

¹⁵ **F.B. Vernadat**, Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications, Chapman & Hall, 1996

déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser l'expérience acquise dans l'action.

II - 1 - 2 - Définition de la performance globale :

Plusieurs raisons conduisent à considérer en priorité la performance globale et à étudier son déploiement en performance locale le long des niveaux décisionnels ¹⁶

- La première raison vient de la nécessité de piloter, le système de production en intégrant toutes les fonctions du cycle de vie du produit. En effet, dans un système de production intégré, la performance globale de chaque fonction n'a de sens que si elle permet d'atteindre le niveau requis pour la performance globale du système de production. Or sans cette intégration de toute les fonctions nous obtiendrons une somme de performance locales différente de la performance globale à atteindre.

- La deuxième raison est issue du besoin pour les entreprises à piloter le système en prenant en compte non seulement les performances actuelles du système de production mais aussi ses performances futures. En effet, une entreprise peut être compétitive aujourd'hui mais, du fait d'erreurs stratégiques, ne plus l'être demain.

II - 1 - 3 – 2 - Déploiement de la performance globale en performance locale :

Comment la performance se dé globalise dans un système de production et quelle taxinomie des critère de performance de l'entreprise industrielle peut - on définir ? En fait dé globaliser la performance consiste à modifier le contenu des objectifs et des critères décisionnels utilisés à chacun des niveaux décisionnels. Ainsi, P.Lorino propose deux types de décompositions de la performance [LORINO96].

Le mode simple de déploiement de la performance globale appelé « par décomposition hiérarchique » dans lequel :

¹⁶ **F.B. Vernadat**, Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications, Chapman & Hall, 1996

$$\text{Performance globale} = \sum \text{Performances locales}$$

Dans ce cas, la performance globale est la différence entre la valeur créée et les valeurs consommées. Ce mode est clairement mis en évidence dans la plupart des entreprises par le contrôle budgétaire articulé en centre de responsabilité.¹⁷

Le mode complexe de déploiement appelé « déploiement cause – effet » dans lequel la somme n'est plus algorithmique mais médicalisée par des diagnostics sur des enchaînements complexes et non séquentiels de causes et d'effets pour aboutir à la désignation de leviers d'action, et d'indicateurs. Il s'agit de construire un modèle explicatif de la performance.

II-2 - PERFORMANCE ET ORGANISATION :

Pour répondre aux besoins et attentes des marchés, l'entreprise élabore des produits et des services adaptés. Aux yeux du client, un « produit final » réunit un ensemble de valeurs, reflet des capacités et des choix de l'entreprise. Valeurs produites et valeurs perçues prennent ainsi tout leur sens¹⁸. Produits et services sont les réponses de l'entreprise, issues de l'ensemble des hommes et des moyens, toutes fonctions confondues. Cet ensemble est structuré selon le choix du management (le

vocabulaire « service » n'est-il pas inhérent à toute structure ?)

La performance d'entreprise, vision interne et cloisonnée oblige, a longtemps été vue par rapport à la structure. Celle-ci est plus performante que celle-là, etc. avec ce point de vue, la performance n'existe que par rapport à une structure X ou Y. elle en dépend donc nécessairement. Cette surestimation de la structure et ce mauvais positionnement de la performance n'ont pas servi l'entreprise. Bien au contraire la performance s'est même alourdie d'une forte vulnérabilité vis-à-vis des

¹⁷ **M. Bitton** : " Méthode de conception et d'implantation de systèmes de mesure de performances pour organisations industrielles ", Thèse de doctorat en Automatique, Université de bordeaux I, 1990

organisations et de leur évolution. On attend de connaître la nouvelle structure ... on attend qu'elle finisse de se mettre en place ... on attend l'annonce de la suivante etc.

Tandis que les directions s'évertuent à chercher la « bonne organisation », la performance n'en finit pas d'attendre, au rythme des restructurations. De ce fait elle est toujours provisoire et perpétuellement en attente !

Avec le pilotage stratégique, la performance ne s'évalue que par rapport à la compétitivité sur les marchés. Elle représente l'aptitude interne à répondre au plus près aux attentes externes prioritaires. Elle s'évalue ainsi de façon indépendante de la structure en place.¹⁹

II-3 - PERFORMANCE ET PROCESSUS :

Les produits et services de l'entreprise sont élaborés, développés et issus des activités composant les divers processus. Voilà une notion connue sur laquelle il a été dit beaucoup de choses. Aujourd'hui, le terme de processus couvre un vaste champ d'application. Toute évolution inscrite dans la durée est un processus. Une série de travaux, structurée dans le temps, ou un programme de travail peuvent être désignés comme tels.

Le pilotage stratégique s'appuie sur les processus opérationnels, enchaînements d'activités que l'on qualifie encore souvent d'administratives de commerciales ou de production. Elles sont associées en processus, de façon à répondre complètement à un besoin externe avec ses attentes. Les clients vérifiés, à la hauteur des choix de l'entreprise. Une activité est un ensemble de tâches homogènes. C'est aussi un maillon nécessaire dans le traitement opérationnel du besoin externe. Une activité n'est surtout pas un « service » de l'entreprise puisqu'elle peut être sous-traitée, en tout ou partie. Elle peut être exercée par un même service de la structure ou par plusieurs. Une activité est souvent commune à plusieurs processus,

¹⁹ **.H. Jacot, J.P. Micaelli** " La question de la performance globale ", dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès, 1996.

telles les activités administratives.²⁰

Finalement, on réalise que toutes les combinaisons sont possibles... il ne saurait y avoir une règle figée dans un déterminisme contraignant qui pourrait se calquer sur n'importe quelle entreprise. Une fois pour toutes, admettons que chaque entreprise est une entité, un particulier qui possède ses propres critères, ses propres savoirs, ses techniques et qu'à tous les stades du pilotage stratégique, il faut raisonner en terme de « sur-mesure » et non pas de « prêt-à-porter »²¹

II-4 - LA PERFORMANCE DANS CES COMPOSANTES INTERNES :

II-4-1 - PERFORMANCE ET QUALITE :

Désormais, la qualité est largement connue au sein de l'entreprise. D'importants progrès ont été réalisés pour sa prise en compte toujours plus vaste. Ceci à tous les niveaux de la structure et jusqu'au client. Les démarches spécialisées, et notamment la certification, ont été d'un apport essentiel. Le pilotage stratégique dépasse les tendances installées dans l'entreprise à ce sujet. Le pilotage stratégique considère la qualité selon les deux principes suivants :

- ✓ la qualité, composante de la performance d'un processus ou d'une activité, n'est jamais dissociable de ses deux autres facettes, la maîtrise des coûts et la maîtrise des délais. Faire mieux ou plus vite ? Mieux ou moins cher ? Ces débats classiques trouvent une réponse cohérente avec le pilotage stratégique. On n'oppose plus, explicitement ou non, la qualité et les coûts. On n'oppose plus la productivité à la qualité, etc. l'offre finale de l'entreprise, produit ou service, intègre dans la valeur perçue par le client, implicitement ou pas, les trois facettes : coûts, qualité et délais.²²

²⁰ **R. S.Kaplan, D. P.Norton**], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balanced score card), les éditions d'organisations 1998.

²¹ **J. Mèlèse**, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode

²² **F.B. Vernadat**, Enterprise Modeling and Integration: Principles and

- ✓ La qualité des prestations offertes au client final est la seule des trois facettes de la performance qui procède d'une vision purement externe, indépendante de la structure. A cette qualité peut s'attacher une notion de délais²³.
Conformité vérifiée aux attentes externes, selon les positions concurrentielles visées par l'entreprise, elle n'est plus seulement « procédures internes ». Elle n'est plus simple réponse aux attentes primaires du client, le plus souvent implicites, comme par exemple un produit « techniquement conforme » Elle est adaptation complète aux attentes des marchés, selon les choix stratégiques de l'entreprise : à quelles attentes externes voulons-nous répondre ? à quelle hauteur concurrentielle ?

Qualité valeurs perçues au plus près des valeurs attendues !

II-4-2 - PERFORMANCE ET COUTS :

Facette « interne » de la performance, elle pose la question de la compétence économique Dans l'entreprise, à développer à tous les niveaux. La fonction financière doit servir ce professionnalisme nouveau de contrôle des coûts, en l'intégrant aux objectifs de chacun. Les entreprises ont besoin d'un tout autre niveau de culture économique, en priorité pour tous les cadres maîtriser les coûts est d'abord affaire de compréhension juste de ce coût et de l'utilité des moyens engagés, au regard des résultats et des priorités. Les coûts excessifs sont toujours des coûts inutiles par rapport aux résultats visés, à la valeur produite et perçue, à l'attente externe. En rapportant à la satisfaction externe tous les coûts internes, le pilotage stratégique développe ce professionnalisme économique. Défi innovant pour les directeurs financiers et les contrôleurs de gestion, il suscite une double vision :

- ✓ la définition des coûts cibles à ne pas dépasser, compte tenu des contraintes de marché et de rentabilité globale. Définitivement, n'oublions pas que

Applications, Chapman & Hall, 1996

²³ Lamia. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, septembre 1997

- ✓ la vérification permanente de cohérence entre les composantes du coût cible et les valeurs réellement apportées aux clients.

II-4-3 - PERFORMANCE ET DELAIS :

C'est la facette « mixte » de la performance, interne pour sa plus grande part, externe pour la partie visible par le client. C'est la maîtrise professionnelle globale des temps et des délais qui est à développer. La performance est de prévoir, prendre et respecter des engagements précis, interne ou externe. Elle est aussi de savoir isoler les étapes intermédiaires qui ne servent ni le client ni ses attentes spécifiques (stockages intermédiaires, les « refaisages », les retraitements administratifs,...)

Coût de revient = prix de marché - marge nécessaire
--

III- LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

III - QU'EST CE QU'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE :

III - 1 - PRINCIPES GENERALES D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE :

Les caractéristiques générales d'un indicateur de performance se résument en cinq principes : ²⁴

P1 : La mesure de performances doit être mise en place aux niveaux même des activités qui lui donnent naissance (l'émergence des contrôles locaux).

P2 : Les indicateurs de performance doivent être établis en cohérence avec les objectifs de l'entreprise (la mise en cohérence avec le contrôle globale).

²⁴ Lamia. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, septembre 1997

P3 : Les mesures doivent être facilement quantifiables et compréhensibles (la simplicité d'usage).

P4 : La performance doit être contrôlable par les gens à qui la mesure est destinée.

P5 : Les mesures doivent être adaptées en fréquence et pouvoir être validée (L'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

III - 2 - Caractéristiques essentielles des Indicateurs de Performances (IP) :

Les indicateurs de performances doivent :

- Etre faciles à comprendre, à mesurer et à représenter pour qu'ils soient utilisés par tous dans l'entreprise et surtout les opérateurs dans les ateliers. Si ces caractéristiques ne sont pas respectées on a peu de chance de parvenir à mobiliser les hommes de l'entreprise autour d'éléments qu'ils ne comprennent pas. Couvrir toute l'activité de l'entreprise pour aller dans le sens de la stratégie globale de l'entreprise.

- Être en nombre limité, sinon il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente.

- Être mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par

les indicateurs de performances pour améliorer la situation globale de l'entreprise.

- Avoir une fréquence de mesure liée aux possibilités d'amélioration. Il est par exemple inutile de mesurer un temps de changement de série sur une machine toutes les semaines, si on ne se donne pas les moyens de l'améliorer durant cette durée.

- Avoir une permanence liée à l'existence du besoin quand un indicateur atteint son objectif maximum ou quand on change d'objectif, il ne faut pas hésiter à changer d'indicateur

- Permettre une information largement diffusée seulement aux personnes directement concernées par celle-ci et diffusée sous une forme accessible aux personnes concernées.²⁵

²⁵ **J.H. Jacot, J.P. Micaelli** " La question de la performance globale ", dans

III- 3 - DEFINITION D'UN INDICATEUR DE PERFORMANCE :

Généralement un indicateur de performance est défini en fonction de deux notions Fondamentales : Notion de mesure et notion d'objectif.

-La notion de mesure est une recherche de l'information, vu que derrière toutes mesures d'évaluation, il y a d'abord un processus de mesure.

-La notion d'objectif parce qu'on évalue toujours par rapport au but.

III - 3 - 1- Définition 1 :

« Un indicateur de performance est le résultant d'un petit nombre d'information qui ont la propriété d'être particulièrement significantes par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, d'être régulièrement mises à jour et analysées. [SAYALL89] ».

III - 3 - 2- Définition 2 :

«Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

III-4 - LE CHOIX DES INDICATEURS :

Le tableau de bord, à la manière d'un instrument d'optique sophistiqué apporte à l'équipe une vision du système à contrôler selon les objectifs fixés de la cellule.

Cette vision n'est pas simplement un constat de la situation mais s'intègre dans une dimension dynamique mesurent d'une part le progrès, et anticipant d'autre part, les éventuelles dérives. La qualité des décisions pouvant être prises est directement dépendante de la qualité de la mesure et de la pertinence des indicateurs choisis.

La sélection, la construction et la présentation des indicateurs ne coulent pas de source. Pour bâtir le tableau de bord et trouver les indicateurs pertinents, on ne pourra se contenter de simples intuitions et habitudes.

Quelle utilisation peut-on faire, par exemple, d'un indicateur fournissant une information fiable mais ne correspondant pas aux objectifs fixés ?

Que faire d'indicateurs ne permettant pas aux intéressés de lancer une action ?²⁶

Que faire d'indicateurs ne mesurant pas les actions entreprises ?

III-4 - 1 - LES CRITERES DE CHOIX D'UN INDICATEUR :

- ✓ un indicateur doit être utilisable en temps réel ;
- ✓ l'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- ✓ l'indicateur doit induire l'action ;
- ✓ l'indicateur doit être constructible ;
- ✓ l'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail.

Un indicateur doit utilisable en temps réel

Il faut en effet disposer de l'information au moment nécessaire. A première vue une évidence ? Ce n'est pas certain, de nombreux systèmes de tableau de bord sont fondés sur le principe du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminée .L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution (fig. 4), en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques. En les utilisant, nous ne dénaturons pas le principe ci-dessus exposé, bien au contraire. C'est l'exclusivité et l'universalité du principe de mises à jour périodiques à échéances prédéterminées qui est critiquable.

Réactualisation périodique du tableau de bord Validité de l'information

Avec un système fondé sur une réactualisation événementielle, le problème n'existe

L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs

²⁶ **VILAIN Laurent** Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

Les indicateurs choisis devront mesurer la performance selon les objectifs du système. Cela est moins évident qu'il n'y paraît. Nous ne trouverons pas les indicateurs pertinents dans des listes d'indicateurs types.

Les indicateurs seront spécifiquement choisis selon :

- ✓ L'unité à piloter ;
- ✓ Les objectifs sélectionnés ;
- ✓ Les besoins précis des décideurs.

Les indicateurs choisis devront s'exprimer dans l'unité de mesure définie pour l'objectif cible. Si nous avons choisi par exemple pour objectif la diminution des temps de traitement d'une commande, il faudra trouver un indicateur mesurant ce temps de traitement, et non pas un indicateur mesurant la vitesse de traitement d'une ressource spécifique.²⁷

L'indicateur doit induire l'action

Si nous utilisons un tableau de bord, ce n'est pas pour effectuer des constats à posteriori. Les indicateurs doivent permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard. Nous éviterons ainsi les indicateurs se limitant à un constat, qu'il soit d'échec ou de succès. L'indicateur doit permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir. Les décideurs pourront ainsi prendre position sur l'attitude à tenir avant qu'il ne soit trop tard.

L'indicateur doit être constructible

Bien entendu, l'indicateur choisi doit pouvoir être construit. Nous consacrerons la prochaine étape à l'étude des contraintes inhérentes à la construction de l'indicateur.

²⁷ **P. Lorino**, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991,

 L'indicateur doit pouvoir être présenté sur le poste de travail

La présentation de l'indicateur est un choix primordial. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est en grande partie dépendante de sa présentation (sa forme). Aujourd'hui, les outils informatiques proposent une vaste palette de composants visuels pour construire une interface porteuse d'un sens, réduisant sérieusement l'effort d'interprétation nécessaire à la conceptualisation des informations lues.

CONCLUSION :

La performance a toujours été la motivation première de toute entreprise, que ce soit à un niveau externe, ou elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, ou à un niveau interne, ou elle traduit la productivité des moyens mis en œuvre. Dans un système taylorien, l'important est la maximisation de cette productivité. Exprimée en termes de coûts, la performance industrielle trouve son expression dans le contrôle des performances individuelles des ressources (hommes, machines). Il n'en est plus de même aujourd'hui. La performance est à critères multiples, elle ne peut être appréhendée que si elle est élargie à la globalité des facteurs intervenant au niveau de la satisfaction des clients.

Chapitre II

Tableaux de bord

Introduction :

Dans le monde turbulent et instable qui est le notre aujourd'hui il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révélant rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation. Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise, battissent une stratégie et la déclinent en un certain nombre de plans tactiques, matérialisés par des procédures d'action. Le changement actuel, avec les approches traditionnelles, porte principalement sur le déroulement des actions tactiques qui ne sont plus référencées par des procédures prédéterminées mais fondées sur une plus grande autonomie des acteurs de terrain, aptes à agir et réagir selon les événements. Mais 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 : « Le tableau de Bord ».

I – Définition :

Connaître les réalisations de l'entreprise reste une des préoccupations principales du contrôle de gestion. Avec ou sans gestion budgétaire, le pilotage et le contrôle du système «entreprise» reposent sur des informations récentes de toute nature relatives aux performances de l'entreprise. Or, les systèmes d'informations comptables ne répondent pas forcément aux exigences du contrôle de gestion. La comptabilité générale produit de nombreuses informations sur les réalisations mais les règles comptables présentent des insuffisances qui réduisent la portée des informations :²⁸

- ✓ Aucun critère d'importance n'est pris en compte ; La présentation des documents ne permet pas une localisation des responsabilités et des performances de chacun ;
- ✓ L'information traitée reste essentiellement monétaire et relative aux flux externes

La comptabilité analytique permet de juger des performances et d'identifier les

- ✓ Avoir une connaissance sur ***les informations essentielles au pilotage,***

²⁸ LARRY BRADY implanter le tableau de bord. 1993 HBR

- ✓ Obtenir ces données le plus rapidement possible, et en permanence. cet outil s'appelle le tableau de bord. 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.

II - Rôle du tableau de Bord :

II – 1 – Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord :

Lorsque nous conduisons une automobile, nous utilisons un tableau de Bord.

Le tableau de Bord fournit au chauffeur toutes les informations nécessaires pour prendre les décisions adéquates. En le consultant, le pilote constate l'état de la route, la densité de la circulation, la vitesse de son véhicule, le temps restant avant l'heure prévue d'arrivée et décide sur l'attitude à tenir. Le pilote « voit » son système automobile par l'intermédiaire de son tableau de Bord, Système de mesure nécessaire à la conduite.²⁹

III - Tableau de Bord Classique :

La conception classique des systèmes de tableau de Bord est partie du postulat suivant, le décideur est par définition :

- Omniscient : il est à même de comprendre et d'intégrer toutes les informations.
- Omnipotent : il peut prendre tout type de décision.
- Rationnel : son raisonnement est modélisable mathématiquement.

Pour un tel décideur conforme au modèle de l'homo economicus, il suffit d'être pleinement informé pour toujours prendre la bonne décision.

III – 1 - Une seule préoccupation : la réduction des coûts :

Dans les structures classiques, le décideur est exclusivement préoccupé par la réduction des coûts. Il existe une raison historique à cette vision exclusive du progrès. Lorsque nous vivons

²⁹ Bruxelles – 24 mars 2014 Michel Vigneul INAMI _____

dans un environnement stable, avec une croissance continue, la réduction des coûts consisterait en la meilleure stratégie sont des cycles de vie relativement longs. L'entreprise tabler sur des économies d'échelle et les courbes d'expérience. Elle visait une rentabilité accrue pour une recherche exclusive d'amélioration de la productivité.

Aujourd'hui, le rythme de renouvellement des produits s'est accéléré. Dorénavant, se focaliser exclusivement sur l'objectif de réduction des coûts perd de sa pertinence.

III – 2 - Une mesure en référence aux standards :

L'entreprise fondée sur le modèle de Taylor de Ford définissait trois rôles principaux : l'opérateur, le contremaître et le contrôleur. L'opérateur exécute la tâche. Le contremaître fournit les travaux à l'opérateur. Le contrôleur est chargé de la mesure de la performance en référence à des standards. La mesure, dans l'entreprise classique est directement issue de cette approche. Citons par exemple la méthode des ratios. Cette méthode, pratiquée par de nombreuses entreprises, permet de comparer la performance de l'année antérieure ou celle des entreprises équivalentes par exemple. Cette mesure peut bien entendu répondre à un besoin informationnel de gestion. Le danger réside dans l'exclusivité de la pratique.³⁰

IV - Quatre défauts majeurs pour l'entreprise :

Selon Alain Fernandez la conception classique des tableau de Bord présenté quatre défauts majeurs :

- 1- La perte de précision.
- 2- La mesure en temps différé.
- 3- L'incomplétude de l'information.
- 4- La recherche d'une présentation standardisée et universelle de l'information.

³⁰ M.ABDELHAK EL HAYANI BALNCED SCORED COMME DEMARCHE DE DEPLOIMENT DE LA STRATEGIE ET DU SUIVI DE LA PERFORMANCE 2007

IV – 1 - La perte de décision :

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décision (fig04) sont placés dans la partie haute. Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coûts de production, rapport d'activité, prévisions de vente), subit une série d'agréations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de la pyramide. Le décideur dispose donc d'une information globale. Représentant par exemple, l'activité d'une division sous forme de ratio. Bien entendu, qui dit information globale dit perte du détail. Mais ce n'est pas la le principal défaut de l'information agrégés.³¹

IV – 2 - la mesure en temps différé :

Les tableaux de Bord sont traditionnellement connectés aux systèmes comptables de l'entreprise et aux contrôles d'activités de type reporting. La publication des résultats s'effectue, périodiquement, à échéance fixe et le décideur se retrouve en décalage avec le rythme d'évolution naturelle du système. En reprenant le parallèle avec le tableau de Bord de l'automobiliste, sans trop forcer le trait.

IV – 3 – le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard :

Nous avons commencé ce chapitre en précisant le rôle du tableau de Bord et la métaphore automobile nous a aide à définir le modèle. Maintenant, il est temps d'aller plus loin. Pour les tableaux de Bord de l'entreprise, il faut dépasser la notion de simple instance présentant des informations standardisées et des indicateurs froids. Rappelons qu'il faut plus de qualité que la simple possession d'un permis de conduire pour piloter une entreprise. Chaque décideur à ses propres préoccupations, ses objectifs ceux-ci ne sont pas universels. Chaque décideur a sa manière personnelle d'aborder le pilotage. En fonction de son vécu, de son expérience et de sa sensibilité, il portera son attention sur telle ou telle information.

³¹ **R. S.Kaplan, D. P.Norton**], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balanced score card), les éditions d'organisations 1998.

IV – 4 – La recherche d’une présentation standardisée et universelle de l’information :

L’information pertinente universelle, n’existe pas. Partir d’une présentation standard de l’information, telle qu’elle est pratiquée le plus générale, ne conduit pas à une perceptions universelle, chaque information sera perçue de manière différente par chaque décideur. Pour être efficace, le tableau de Bord devra être adapté aux objectifs poursuivis, à la personnalité et aux attentes du ou des décideurs concernés.

Un tableau de Bord est un instrument personnel.³²

V - Construction du tableau de Bord :**V – 1 – Le tableau de bord pour une perception cohérente et mesure de la performance :**

Les décideurs ont besoin d’un instrument de mesure pour se ressources. Le tableau de Bord, non générique des instruments de mesure, présente et regroupe les informations de conduite que nous allons décrire :³³

V – 1 – 1 Vision cohérente par rapport aux objectifs :

Le tableau de Bord est un outil assurant pour le décideur la perception d’une situation à un instant donné. Le tableau de Bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixes.

V – 1 - 2 - Mesure de la performance et anticipation :

La capacité du tableau de Bord à mesurer l’effort accompli et l’effort à accomplir (tendance) garanti pour l’équipe une mesure fiable de performances. Il doit en effet de présenter un certain nombre d’informations en tendance.

³² . S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l’américain the balanced score card), les éditions d’organisations 1998.

³³ R S.Kaplan, D. P.Norton], « *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie* » (traduit de « the strategy focused organization »), les éditions d’organisations 2001.

V – 1 - 3 - Signalisation des dysfonctionnements :

Le tableau de Bord joue un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes. Certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'assistance d'aide au diagnostique et rapportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.³⁴

V – 1 – 4 Simulation :

Il est aussi important de pouvoir « simuler » des décisions simples en réinjectant des Informations dans le système selon les scénarios prédéterminés. Cette question est plus facile à énoncer qu'à concevoir et peu d'outils à ce jour sont essentiels de l'aide à la décision et vraisemblablement, une des principales pistes de développement.³⁵

V – 1 – 5 Référence communes pour l'équipe :

Lors d'une prise de décision en groupe, le tableau de Bord joue un rôle fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour que l'ensemble décide et partage une même problématique. Il est important que chacun exprime son avis. C'est à ce prix que l'action du groupe sera supérieure à la somme des actions individuelles. Mais qui dit multitude d'avis, dit polémique. Cette polémique ne restera pas stérile si les points de vue défendus sont fondés. Il est important que les décideurs du groupe partagent un même référentiel, une perception semblable de la situation. Seulement dans ce cas. L'échange conduira à une prise efficace de décision.³⁶

V – 1 – 6 Communication :

En formalisant la perception d'une situation, le tableau de Bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise chacun peut partager sa perception et son

³⁴ J.CHAMPY ET M.HAMMER .REENGINEERING THE CORPORATION HBR 1993

³⁵ C.M CRISTENSEN CATCHING THE WAVE HBR 1995

³⁶ M.ABDELHAK EL HAYANI BALNCED SCORED COMME DEMARCHE DE DEPLOIMENT DE LA STRATEGIE ET DU SUIVI DE LA PERFORMANCE 2007

interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de Bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage de la connaissance.³⁷

V – 1 – 7 Outil Personnel :

Le tableau de Bord n'est pas un outil standard. Les informations utilisées et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquations avec le système à piloter, les objectifs impartis à la cellule et la stratégie adoptée par cette dernière pour les atteindre.

Le tableau de Bord remplit aussi une mission « d'éducation » au fur et à mesure de l'apprentissage et de la connaissance cumulés du système. L'équipe de décision fera évoluer l'instrument. Il est indispensable que l'utilisateur devienne autonome et ne reste pas dépendant des services informatiques.

Ce point est essentiel pour au moins deux raisons :

- 1- Lorsque le décideur exprime un besoin de mise à jour de son système, il est généralement pressé. Les décisions se prennent dans l'urgence. Il ne pourra pas attendre la disponibilité du service informatique ayant de son côté, ses propres priorités.
- 2- souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une demande inductive et sont difficilement rationnelle et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition. Pourtant c'est ainsi que le progrès avance.

VI - La structure du tableau de Bord :

Le tableau de Bord se compose d'indicateurs judicieusement choisis en fonction des objectifs de la cellule, et surtout en nombre restreint. Là réside un des points sensibles de l'élaborations des tableaux de Bord.

³⁷ Bruxelles – 24 mars 2014 Michel Vigneul INAMI _____

VI – 1 Pourquoi un nombre restreint d'indicateurs ?

Selon « G.Miller » un homme ne peut percevoir à la fois plus de 7 (± 2) informations. La mémoire immédiate ne peut enregistrer que de 5 à 9 « chunks », selon le terme choisi par Miller. Unchunk

est un élément riche en sens (Meaningful). Cela peut être un nombre, un mot, un visage. Sous un autre angle de vue, une situation bien structurée ne devrait faire ressortir qu'un petit nombre de « points névralgiques » assurant à l'utilisateur une maîtrise du système, et ce toujours Trop d'indicateurs n'aient l'information essentielle. Les indicateurs sont personnels et doivent être définis par les utilisateurs eux-mêmes.

VII –cohérence globale du tableau de bord et règle de révision :

Pour être efficace, le tableau de bord ne doit pas être conçu comme un simple assemblage d'indicateurs disparates mais comme un instrument cohérent.

Pour éclaircir notre propos, nous analysons trois niveaux de cohérence :

VII –1 Cohérence avec les objectifs :

Construire un tableau de bord, en accord avec les objectifs définis, est moins évident qu'il n'y paraît. Nous définirons les indicateurs seulement après avoir exprimé clairement les objectifs, en conformité avec les critères de sélection exprimés à l'étape précédente. Si cela n'était pas le cas, nous risquerions de vivre une certaine incompréhension. Par exemple, une entreprise fixe arbitrairement comme objectif : « l'amélioration de service client ». Cet objectifs compréhensible de tous et impliquant toute un chacun reste encore trop vague.³⁸

VII –2 Cohérence entre les informations visualisées :

Il est important de prendre un certain nombre de précautions lorsque les indicateurs d'un même poste délivrent des informations susceptibles de déclencher des comportements en opposition. Par exemple un indicateur de fluidité pris seul tendrait à soulager au maximum

³⁸ CLEMENCE MONVOISIN L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DANS LES ORGANISATION CULTURELLES NON LUCRATIVES 2012
RBS

les ressources pour une plus grande disponibilité. Un indicateur mesurant l'occupation des ressources, conduirait à les surcharger et à traiter des lots de grandes tailles nuisibles à la fluidité recherchée. Les deux combinés tendent vers une gestion de lots courts et de changement de série rapide pour permettre une plus grande fluidité.

VII – 3 Révision des règles en cohérence avec l'évolution du système :

Le tableau de bord n'est pas intangible et les indicateurs seront adaptés, affinés au fur et à mesure de l'évolution du système et de l'apprentissage des utilisateurs. Les modalités de révision devront être énoncées en observant une grande rigueur.

La recherche de la perfection ne doit pas conduire à des modifications trop fréquentes du tableau de bord. Après une première période de tâtonnement, le système doit atteindre un stade de stabilité. Le rythme de révision doit rester en phase avec la vitesse d'évolution du système. Sinon, il ne remplira pas son rôle. Nous pouvons relever trois causes principales entraînant la modification

VIII - Le système de tableau de Bord :

Le décideur et son tableau de Bord ne sont pas isolés, dans ce paragraphe nous étudierons les liens et échanges entre les différents tableaux de Bord et échanges pour assurer la cohérence globale.

1- Le décideur est intégré dans l'organisation

Nous savons que pour décider, il faut disposer d'informations pertinentes. Ce n'est pas un système automatique ou une équation mathématique qui va transformer les données de l'entreprise en informations essentielles. Seul le sens donné par le décideur concerné « transforme » des données en informations.

L'information n'a pas un sens universel. L'information correspond à un niveau de structure dépassant la problématique du « traitement des contenants » de l'informatique traditionnelle

.Ces nouvelles technologies, que sont le Groupware/ Internet/ Intranet, facilitent l'échange et le partage non plus en données mais en informations structurées dans l'entreprise.

VIII - 1- Les limites du système de tableau de bord

VIII -1-1 La fiabilité du feed back :

Le tableau de bord permet une perception de la situation selon les objectifs fixés. Il induit des prises de décisions et permet donc d'engager des actions. L'avancement des actions engagées doit pouvoir être suivi sur le tableau de bord. Il est nécessaire d'avoir la garantie que les indicateurs choisis permettent le suivi des actions engagées pour estimer la justesse des décisions.

Sinon, là encore, le tableau de bord jouant un rôle néfaste sera rejeté.³⁹

VIII -1-2- Les dérives :

Le tableau de bord peut aussi être utilisé comme objet de manipulation.

Un décideur peut judicieusement choisir et construire ses indicateurs en fonction de buts qu'il souhaite attendre. Par exemple, il peut chercher à améliorer son image en sélectionnant les points positifs allant parfaitement dans le sens des objectifs fixés. La construction de l'indicateur est dans ce cas, plus ou moins falsifiée.

Un décideur peut intégrer dans ses résultats une situation particulière sans la détailler. En exemple citons le cas de ce responsable des ventes d'un équipementier de l'aviation qui avait réussi à faire mieux que son objectif en intégrant, sans le ⁴⁰préciser, une campagne de renouvellement, prévue de longue date, d'un matériel spécifique auprès des anciens clients. Dans une entreprise où règne la méfiance un utilisateur évitera de «publier » ses résultats et

³⁹ **VILAIN Laurent** Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif

ne choisira pas dans un esprit d'efficacité les indicateurs apparaissant sur son tableau de bord.

Le tableau de bord peut dans un autre cadre utilisé à des fins de sabotage en choisissant des indicateurs dénigrant par exemple une autre équipe.

Dans tous les cas, avec les liens inter tableaux de bord, cette déformation de l'information sera répercutée aux niveaux supérieurs et pourra induire des décisions erronées.⁴¹

⁴¹ **M.ABDELHAK EL HAYANI** BALNCED SCORED COMME DEMARCHE DE DEPLOIMENT DE LA STRATEGIE ET DU SUIVI DE LA PERFORMANCE 2007

Conclusion :

Si les entreprises dépendantes de groupes se munissent de tableau de bord qui sont, somme toute, relativement proches des outils préconisés par les auteurs dans la littérature, il en va autrement des organisations familiales qui délaissent instruments de pilotage au profit des modes de coordination informelle. Il est tentant, au regard des perspectives qu'offrent aujourd'hui les nouvelles technologies (Baranger 2000 ; Gehrke 2000), des exigences que l'internationalisation de l'environnement économique réclame en matière de contrôle, et des propositions récentes qui tendent à asseoir conceptuellement les tableaux de bord, de prétendre que les pratiques de ces entreprises peuvent être discutées au plan de leur pertinence. Ce serait alors oublier les enseignements des travaux de Lawrence et Lorsch (1973) qui valent également pour le contrôle de gestion : il n'existe pas de méthodes universelles applicable dans toutes les situations. Par ailleurs, s'il est admis que le but ultime d'une organisation est la performance, et que cette dernière dépend en fin de compte de la capacité des entreprises à s'adapter à leur environnement (donc de leur pertinence globale), il convient de remarquer qu'il a été démontré que les sociétés familiales devançaient les firmes contrôlées par les groupes sur le critère de la performance économique (Charreaux, 1997). Cela invite donc finalement à la prudence et à rappeler comme le note Bouquin (1997) que : *« Le contrôle formel, 'visible', défini par l'organisation, n'est probablement efficace que s'il est considéré comme légitime par ceux qu'il englobe, et sa légitimité dépend sans doute de sa cohérence avec le contrôle invisible »*

Chapitre III

Tableau de bord prospectif (TBP)

Introduction :

A l'origine l'idée de l'élaboration d'un nouveau type de tableau de bord est venu suite à un travail de recherche sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur »

Ce travail a conduit au constat que les systèmes traditionnels de mesure de la performance, essentiellement fondés sur des indicateurs financiers, ne sont plus adaptés à l'entreprise moderne. Les participants étaient convaincus que ces systèmes nuisaient à la capacité des entreprise à créer une valeur économique à long terme. Au cour de ce travail des études de cas sur des systèmes originaux de mesure de la performance on été faits. L'un d'eux, le cas de Analog-Devices, qui on utilisé une méthode de suivi des progressions des projets d'amélioration continue, par l'utilisation d'un nouveau tableau de bord qui contenait, outre divers indicateurs financiers, des indicateurs sur les délais de livraison, la qualité et la durée des cycles de productions, la rapidité de développement des nouveaux produits. De même que d'autres pistes ont été suivis notamment par des mesures de la satisfaction des actionnaires, de la productivité et de la qualité ainsi que de nouvelles formules de rémunération. Cependant les participants, à ce travail, sont rapidement revenus au système de mesure pluridimensionnel, qui leur semblait le plus apte à répondre à leur besoin. Le groupe de recherche, au fil des discussions, a peu à peu élargi ce système pour en arriver à ce que ils ont appelé un tableau de bord prospectif, bâti autour de quatre axes : des indicateurs financiers, des indicateurs de performance vis-à-vis des clients, des indicateurs sur les processus internes et des indicateurs d'apprentissage organisationnel (système d'information, compétence des salariés, etc. ...). Le nom de ce système à été choisi précisément pour refléter l'équilibre recherché entre les objectifs à court et à long terme, entre les indicateurs financiers et non financiers, entre les indicateurs à posteriori et les indicateurs avancés, et enfin entre la performance externe et interne.

I - Les indicateurs financiers :

Depuis toujours, la performance des entreprises est mesurée par les résultats financiers. Les chiffres ne sont-ils pas « la langue de l'entreprise » ? Les Egyptiens, les Phéniciens et les Sumériens utilisaient déjà des registres pour mieux suivre les transactions commerciales.

On voit donc l'importance que revêt, en cette fin de siècle, l'aspect financier de la performance des entreprises. Toutefois, de nombreuses voix se sont élevées contre l'utilisation excessive, voire exclusive, d'indicateurs financiers pour apprécier la performance. La principale critique porte sur le fait que la place prépondérante des résultats financiers à court terme peut inciter les entreprises à surinvestir dans les résultats immédiats et à sous-investir dans la création de valeur à long terme, notamment dans les

actifs intangibles et intellectuels, ceux qui nourrissent la croissance future. Voici un exemple typique : la société FMC corporation, pendant les années 70 et 80, a affiché les meilleurs résultats financiers de toutes

les grandes entreprises américaines⁴². En 1992, pourtant, une nouvelle équipe dirigeante a entrepris un bilan stratégique afin de déterminer la voie à suivre pour maximiser la satisfaction des actionnaires. Elle a conclu que si la performance opérationnelle à court terme restait importante, il convenait toutefois de mettre en place une stratégie de croissance.

Larry Brady, président de FMC, raconte : « Notre entreprise étant très diversifiée, mesurer le rendement du capital investi était fondamental. A la fin de l'exercice, nous avons récompensé les directeurs de départements qui avaient atteint le niveau de performance souhaité. L'entreprise, gérée avec rigueur depuis 20 ans, était saine. Mais les sources de la croissance future n'étaient plus aussi clairement identifiées, pas plus que les domaines dans lesquels nous devions faire de nouvelles avancées. Nous étions devenus les champions du retour sur investissement, mais notre potentiel de croissance future était affaibli. Nos états financiers ne traduisaient pas clairement les progrès dans la mise en œuvre des initiatives à long terme »⁴³

II - Pourquoi Un Tableau De Bord Prospectif ?

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer. Mesurer est donc essentiel. Le système de mesure d'une entreprise influe fortement sur le comportement de ceux qui participent à sa vie, à l'intérieur comme à l'extérieur. Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités. Malheureusement, beaucoup adoptent des stratégies axées sur la satisfaction du client, le recentrage des activités et le développement des capacités, alors que leurs systèmes de motivation, et d'évaluation de la performance reposent exclusivement sur des indicateurs financiers. Le tableau de bord prospectif conserve ces critères car ils sont révélateurs des résultats opérationnels, mais il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financiers à long terme.⁴⁴

⁴² [R. S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balancedscorecard), les éditions d'organisations 1998.

⁴⁴ [R. S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balancedscorecard), les éditions d'organisations 1998.

III - Le tableau de bord prospectif :

La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel concurrentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financiers a donné naissance à une nouvelle démarche : le tableau de bord prospectif (TBP). Ce système conserve les indicateurs financiers classiques qui expriment la performance passée, cependant ils ne sont pas adaptés pour guider et évaluer la démarche que doivent suivre les entreprises modernes, celles de l'ère de l'information.

Ainsi les indicateurs financiers doivent être donc complétés par des indicateurs sur les Déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre domaines :

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

Ces quatre axes constituent l'ossature du TBP il élargit les objectifs des unités au-delà de la simple performance économique. Il permet aux dirigeants d'évaluer :

- 1- la contribution de chacune d'elles,
- 2- les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne,
- 3- les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance .**l'amélioration ? »**

Les entreprises se lancent dans un projet de TBP pour des raisons très diverses. Par exemple : clarification et communication de la stratégie, focalisation des programmes de changement, développement du leadership dans les unités opérationnelles, coordination des activités et création de synergies entre celle-ci. En générale, ces objectifs sont atteints dès le premier TBP. Mais durant le processus de définition des objectifs et des mesures, les dirigeants découvrent au système un champ d'application infiniment plus large.⁴⁵

⁴⁵ Bruxelles – 24 mars 2014 Michel Vigneul INAMI

IV- Les acteurs du projet : Groupes de projet ou groupe de travail

Ce sont des groupes polyvalents, composés d'utilisateurs et d'informaticiens.

Ces groupes disposent du pouvoir de validation de l'étape. Ils autocontrôle leurs performances, composent le document de synthèse concluant chaque étape et communiquent les résultats vers les autres groupes et le comité de pilotage.⁴⁶

IV-1 Comité de pilotage

Le groupe de pilotage joue un rôle important en terme de responsabilité.

Il s'assure de la bonne exécution du projet et contrôle l'avancement en fonction des délais et des budgets impartis. Il vérifie en permanence l'adéquation entre des orientations prises et les enjeux du projet pour l'entreprise. Il effectuera un arbitrage dans les conflits internes et il préparera les recettes provisoire et définitives. Le comité de pilotage sera accrédité par la direction générale pour disposer d'un large pouvoir de décision. Pour mieux maîtriser ses facteurs de succès, il pourra définir une batterie d'outils et d'indicateurs et contrôler la direction prise par le projet, l'efficacité des groupes de travail et la communication interne. Il contrôlera notamment la communication autour du projet dans l'entreprise.⁴⁷

IV-1-1 Membres du comité de pilotage :

Les membres du comité de pilotage sont désignés lors d'une revue de direction par les Pilotes.

IV-1-2 Mission du comité de pilotage

Chaque comité de pilotage a pour mission :

- Identifier les inputs et les outputs de son processus
- Définir les objectifs spécifiques de son processus.

Chapitre III Tableaux de bord prospectif (TBP)

- Déterminer l'Impact de son processus sur le client
- Identifier les indicateurs de suivi de son processus
- Fixer les cibles de son processus
- Assurer la revue de son processus (fréquence).

⁴⁶ [R. S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage Stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balancedscorecard), les éditions d'organisations 1998.

- Déterminer les interactions de son processus avec les autres processus.⁴⁸

IV-1-3 Architecte des systèmes / consultant en tableau de bord :

L'architecte est le maître d'oeuvre. Il définit le cadre du projet. Anime et coordonne les groupes de travail. Lorsqu'il ne dispose pas d'un pouvoir officiel reconnu, s'il s'agit d'une personne externe à l'entreprise par exemple, il sera appuyé par un « facilitateur », un cadre membre du comité de pilotage.

L'architecte porte la double compétence organisation et informatique. C'est un communicateur qui comprend les problèmes des utilisateurs et a appris de longue date le rôle de l'informatique dans l'entreprise.⁴⁹

IV-2 Comité exécutif :

Le comité exécutif contient toute l'équipe dirigeante. Le rôle de la comité et de discuter le plan stratégique qu'était présenté par le comité de pilotage afin de la première séance de comité et de fixé les différents indicateurs associés a chaque axe et bien sura partir de la comité exécutif on peut construire les différents sous-groupes chargé de chaque axe.⁵⁰

V- Le processus de construction :

Chaque entreprise est unique et peut appliquer la méthode de son choix pour construire son TBP.

V-1 Définir l'architecture de mesure

✓ Sélectionner l'unité concernée

L'architecte, en concertation avec la direction, doit identifier l'unité opérationnelle qui convient pour le TBP globale. Il est plus facile de concevoir un TBP pour une unité ayant une chaîne de processus complète : innovation, production, marketing, vente et service. Cette unité devra avoir ses produits et ses clients, ses circuits de commercialisation et de vente et ses installations de production. Il doit être relativement facile d'y mettre en place des mesures de performance financière sans les complications (et les conflits) qu'entraînent l'imputation des coûts et des prix de transfert de produits et services provenant d'autres unités.

⁴⁸ M.ABDELHAK EL HAYANI BALNCED SCORED COMME DEMARCHE DE DEPLOIMENT DE LA STRATEGIE ET DU SUIVI DE LA PERFORMANCE 2007

⁴⁹ [R. S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage Stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balance dscore card), les éditions d'organisations 1998

⁵⁰ [R. S.Kaplan, D. P.Norton], « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage Stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balancedscorecard), les éditions d'organisations 1998

1. Identifier les liens entre le siège et l'unité :

Une fois qu'il a sélectionné l'unité destinataire du TBP, l'architecte doit mettre au jour ses liens avec le siège et bien sûr avec les autres unités s'il y a des autres unités. Il interroge les responsables compétents afin de déterminer :

- ✓ Les objectifs financiers de l'unité (croissances, rentabilité, trésorerie...)
- ✓ Les grandes orientations de l'entreprise (environnement, sécurité, personnel, rôle social, qualité, compétitivité, innovation)
- ✓ Les liens avec d'autres unités (clients et savoir – faire communs, possibilités d'intégration des actions auprès des clients, relations clients/fournisseurs internes).

2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques :**1 Première série d'entretiens :**

L'architecte constitue un dossier d'information sur le TBP complété par des documents internes exposant le projet, la mission et la stratégie de l'entreprise et de l'unité. Ce dossier est remis à tous les cadres dirigeants de l'unité (6 à 12 personnes). L'architecte y joint aussi une présentation sur le secteur d'activité et l'environnement concurrentiel, les grandes tendances concernant la taille et la croissance du marché, les offres concurrentes, les préférences des clients et l'état de la technologie. L'architecte organise ensuite avec chaque dirigeant un entretien d'environ 90 minutes au cours duquel son interlocuteur commente les objectifs stratégiques de l'entreprise et propose des mesures pour les quatre axes du TBP. Pour simplifier, nous parlons de l'architecte comme une personne (notre cas) mais il s'agit idéalement d'une équipe de deux ou trois personnes. L'architecte, en tant qu'animateur du projet, conduit l'entretien, et pose les questions. Un membre de l'équipe architecte peut se concentrer sur les objectifs et les mesures proposées par le dirigeant et un autre s'attacher à en préciser la portée et le contexte. L'entretien n'a pas besoin d'être structuré mais la discussion, comme l'analyse et l'intégration des informations fournies par les dirigeants, seront facilitées si l'architecte utilise la même série de questions et propose le même choix de réponses.

Cet entretien répond à plusieurs objectifs directs et indirects. Directement, il a pour but de présenter le concept du TBP aux dirigeants, de répondre aux questions qu'ils peuvent se poser et de réunir leurs premiers commentaires sur la stratégie de l'entreprise et sa traduction en objectifs de l'entreprise et mesures opérationnelles concrètes ; à identifier les inquiétudes que peuvent susciter la création et la mise en oeuvre du TBP ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel.⁵¹

⁵¹ **R S.Kaplan, D. P.Norton]**, « *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* »

2-Travail de synthèse :

Après les entretiens, l'architecte et l'équipe de conception du TBP se réunissent pour analyser les réponses, mettre en lumière les problèmes et établir une première liste d'objectifs et de mesures, qui constituera une base de discussion pour les dirigeants. Ils échangent également leurs impressions sur les obstacles personnels et organisationnels au TBP et sur le changement des processus de management après l'introduction du système.

Cette synthèse doit établir à un classement hiérarchique des objectifs des quatre axes du TBP. Pour chaque axe et chaque objectif. L'architecte cite des commentaires (anonymes) des dirigeants justifiant le choix effectué et identifiant les problèmes à résoudre. L'architecte et son équipe doivent s'efforcer de déterminer si cette liste d'objectifs reflète la stratégie de l'entreprise et si les objectifs des quatre axes sont articulés par des relations de cause à effet. Ces observations serviront de base de discussion lors de la réunion du comité exécutif.

3-Comité exécutif :(première séance) :

L'architecte se réunit avec la direction afin de commencer à générer un consensus sur le TBP.

Il ouvre un dialogue sur le projet et les orientations stratégiques de l'entreprise jusqu'à ce qu'un consensus se dégage. Les participants doivent ensuite répondre à cette question : « Si le projet et la stratégie sont efficaces, quel sera le résultat sur la performance concernant les actionnaires, les clients, les processus interne, et la croissance de l'entreprise ? ».

L'architecte présente les objectifs proposés, par ordre d'importance, ainsi que les commentaires extraits des entretiens avec les dirigeants d'unités. Chaque objectif doit être étudié séparément, sans faire de comparaison avec d'autre proposition, afin de pouvoir juger de ses mérites et de ses faiblesses intrinsèques. A ce stade, il n'est pas essentiel de réduire les choix même si certaines mesures apparaissent très vite comme sans intérêt.

Lorsque tous les objectifs proposés pour un axe du TBP ont été présentés et analysés, le comité en sélectionne trois ou quatre puis les décrit en une phrase ou un paragraphe. En fonction du temps dont il dispose, l'architecte peut demander au groupe de réfléchir à des mesures pour les objectifs retenus. Le comité doit être divisé en quatre sous – groupes responsables chacun d'un axe du TBP. En plus des dirigeants, des représentants de l'échelon hiérarchique directement inférieur et des responsables fonctionnels doivent être intégrés aux sous – groupes afin d'élargir le débat et le consensus. A la fin de ce travail, le comité exécutif aura identifié trois ou quatre objectifs pour chaque axe, établi une description détaillée de chaque objectif ainsi qu'une liste de mesures possibles pour

chacun d'eux. Après la réunion, l'architecte rédige et distribue un rapport résumant le contenu et le résultat des discussions et donnant le nom des membres des quatre sous – groupes.

V-2 Sélectionner et concevoir les mesures :

- Réunion des sous – groupes :

L'architecte organise plusieurs réunions avec chacun des sous – groupes, avec les objectifs suivants :

1. Affiner la formulation des objectifs stratégiques en fonction des intentions exprimées lors de la première séance du comité exécutif.
2. Identifier la ou les mesures qui traduisent le plus fidèlement l'intention de chaque objectif.
3. Pour chaque mesure proposer, identifier les sources d'information et les actions éventuellement nécessaires pour y avoir accès.
4. Identifier pour chaque axe du TBP les principaux liens entre les mesures de cet axe et des autres et, si possible, l'impact de chaque mesure sur les autres.

Pour diriger ces réunions, l'architecte s'appuie sur le cadre que constituent les quatre axes du TBP mais aussi sur les liens entre les mesures, à l'intérieur et entre chaque axe, qui illustrent les relations de cause à effet sur lesquelles repose la stratégie.

- L'art de choisir et de concevoir des mesures

Le choix de mesures adaptées pour un TBP a essentiellement pour but d'identifier celles qui expriment le mieux les intentions stratégiques. Chaque stratégie étant unique, chaque TBP doit être unique et contenir des mesures uniques.

- Comité exécutif (deuxième séance)

Une deuxième séance est organisée qui réunit les membres de la direction, leurs collaborateurs immédiats et un grand nombre de cadres intermédiaires, pour analyser le projet et les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que les objectifs et les mesures proposés pour le TBP. La présentation par chaque sou – groupe du résultat de ses travaux renforce l'engagement à l'égard du processus de développement du TBP. Les participants, tous ensemble ou par petits groupes, commentent les mesures proposées et ébauchent les grandes lignes d'un programme de mise en oeuvre. L'objectif principal de cette seconde séance est de préparer une brochure qui communiquera les intentions et le contenu du TBP à tous les salariés. Son objectif secondaire est d'encourager les participants à se fixer des objectifs ambitieux pour chaque mesure proposée.

En fonction du type de mesures concernées et des chaque mesure proposées et des habitudes de l'entreprise dans ce domaine⁵², plusieurs méthodes peuvent être

Chapitre III Tableaux de bord prospectif (TBP) :

employées – du *benchmarking* aux taux évolutifs – pour spécifier les objectifs à objectifs à trois ou cinq ans.

VI- Le plan de mise en œuvre :

Développer le plan de mise en œuvre :

Une autre équipe, souvent constituée des animateurs de chaque sous – groupe, met en forme les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances du comité exécutif et développe un plan de mise en oeuvre du TBP. Ce plan doit préciser de quelle manière les mesures seront reliées aux bases de données et aux systèmes d'information pour faire connaître le TBP dans toute l'entreprise et promouvoir le développement d'un deuxième niveau d'indicateurs décentralisées. Ce processus peut donner naissance à un système d'information totalement nouveau qui relie les mesures utilisées au plus haut niveau à celles des échelons successifs jusqu'aux individus.

- Comité exécutif (troisième séance) :

La comité exécutif se réunit pour la troisième fois afin de s'accorder définitivement sur le projet, les objectifs et les mesures définis lors des deux premières séances, et valider les objectifs proposés par le groupe de mise en oeuvre du TBP. Le comité identifie également les premières initiatives à lancer en vue d'atteindre les objectifs, ce processus est clôturé par l'alignement des actions des unités sur les objectifs, les mesures et les orientations du TBP. Le comité, à la fin de sa réunion, doit avoir décidé d'un programme pour communiquer le TBP aux salariés, l'intégrer au système de management et développer un système d'information destiné à appuyé le TBP.

- Finaliser le plan de mise en oeuvre :

Pour qu'un TBP soit générateur de valeur ajoutée, il doit être intégré au système de management. Nous recommandons de commencer à utiliser très rapidement le TBP. Il est certes indispensable d'établir un plan de mise en oeuvre par étape, mais les « meilleures informations » disponibles doivent servir à focaliser le système de management sur les priorités du TBP. Les systèmes d'information rattraperont le processus.

VII - Les quatre axes de TBP :

⁵² R S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

Kaplan et Norton proposent de doter le TBP de quatre axes, à savoir les résultats financiers, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel, chacun des axes comptant entre quatre et sept indicateurs de performance.

VII-1 - L'axe « financiers » :

La création d'un tableau de bord prospectif doit être l'occasion pour les unités opérationnelles d'harmoniser leurs objectifs financiers et la stratégie de l'entreprise. L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du TBP. Chaque indicateurs sélectionné doit faire partie d'une chaîne de relations de cause à effet dont le but ultime est d'améliorer la performance financière. Beaucoup d'entreprises fixent les mêmes objectifs financiers pour toutes leurs divisions et leurs unités. Par exemple, un retour sur le capital engagé de 16%, objectif établi pour l'ensemble de l'entreprise, sera attendu de chaque unités. Ou bien, si l'entreprise a choisi comme paramètre la valeur ajoutée économique, chaque unité peut se voir imposer de maximiser celle-ci pour chaque période comptable. Si cette démarche uniforme a le mérite d'être pratique, cohérente et , en un certain sens, équitable puisque tous les responsables d'unités sont évalués selon le même critère, elle ne tient pas compte du fait que les unités peuvent avoir des stratégie différentes. Il est même peu probable qu'un indicateur unique, surtout d'ordre financier, soit adapté à un large éventail d'unités. Par conséquent, lorsqu'ils entreprennent de définir les indicateurs financiers de leur TBP, les responsables d'unités doivent choisir des mesures adaptées à leur stratégie.⁵³

VII-2 - L'axe « clients » :

Grâce à l'axe « clients » du TBP, les managers identifient les segments de marché visés par leur département, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments cibles. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs génériques de ce que doit être le résultat d'une stratégie clairement formulée et mise en oeuvre avec rigueur. Ces indicateurs clés de résultats concernant la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés, mais l'axe « client » doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients à leurs fournisseurs. Par exemple, certains client privilégient les délais et la ponctualité des livraisons ; d'autres l'innovation dans les produits et services ; d'autres encore la capacité du fournisseur à anticiper leurs besoins et à développer des produits et

⁵³ R S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

des solutions qui y répondent. Les indicateurs clients permettent aux managers de formuler la stratégie de marché qui produira la performance financière optimale dans le futur.⁵⁴

VII-3 - L'axe « processus internes » :

Cet axe permet d'identifier les processus clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car ils lui permettent :

- d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients des segments de marché ciblés ;
- d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Ces indicateurs se focalisent sur les processus qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

Cet axe révèle deux différences fondamentales entre la démarche du TBP et celle des systèmes classiques de mesure de la performance. Ces derniers dont le rôle est de surveiller et d'améliorer les processus existants, vont parfois au-delà du seul aspect financier en incorporant des indicateurs de qualité et de temps, mais ils restent axés sur l'amélioration des processus existants. Le TBP, au contraire, met en lumière des processus entièrement nouveaux, que l'entreprise doit parfaitement maîtriser pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, tant financiers qu'à l'égard de ses clients. Par exemple, une entreprise peut s'apercevoir qu'elle doit se doter d'un processus lui permettant d'anticiper les besoins des clients, ou d'un autre pour offrir de nouveaux services attendus par les clients ciblés. Les indicateurs « processus internes » du TBP révèlent les processus, dont certains n'existent peut-être pas encore, qui jouent véritablement un rôle clé dans la performance stratégique de l'entreprise. La seconde différence est l'incorporation des processus d'innovation dans cette catégorie d'indicateurs (figure 2). Les systèmes classiques de mesure de la performance se focalisent sur les processus qui entrent dans la fourniture des produits et services existants aux clients existants. Ils s'efforcent de contrôler et d'améliorer les opérations existantes, qui représentent la phase courte de la création de valeur, celle qui commence à la réception d'une commande d'un client connu, pour un produit (ou un service) connu et s'achève avec la livraison du produit au client. L'entreprise crée de la valeur par la fabrication et la livraison de ce produit ainsi que par le service qu'elle assure au client, pour un coût inférieur au prix qu'elle reçoit en contrepartie. Mais les déterminants de la performance financière à long terme peuvent conduire une entreprise à créer des produits et des services nouveaux répondant aux besoins futurs des clients actuels et à venir. Le processus d'innovation, phase longue de la création de valeur, est, pour nombre d'entreprises, un déterminant

⁵⁴ R.S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

bien plus important de la performance financière future que la phase courte. La capacité d'une entreprise à conduire sur plusieurs années un processus de développement de produits ou à atteindre de nouvelles catégories de client se révèle souvent beaucoup plus fondamentale pour la performance économique future que son aptitude à gérer les opérations existantes avec efficacité, rigueur et réactivité. Les managers n'ont toutefois pas à choisir entre ces deux processus clés. Le TBP comprend des objectifs et des indicateurs tant pour la phase longue du cycle d'innovation que pour la phase courte du cycle d'exploitation.⁵⁵

Processus interne Processus de production :

Processus d'innovation

1. conception du produit
2. développement du produit

VII-4 - L'axe « apprentissage organisationnel » :

Le quatrième axe du TBP concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme.

L'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes, les procédures. Les axes « clients » et « processus interne » du TBP révéleront le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures, et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance. Pour combler ce fossé, les entreprises doivent investir afin de donner de nouvelles compétences à leurs salariés, d'améliorer les systèmes d'information et d'ajuster les procédures et les pratiques. Ces objectifs s'articulent autour de l'axe « apprentissage organisationnel ».⁵⁶

VIII- Avantages d'un TBP :

Les bénéfices d'un Tableau de Bord Prospectif peuvent se résumer de la façon suivante :

- Le Tableau de Bord Prospectif permet de faire coïncider les éléments clés de performance avec la stratégie à tous les niveaux d'une organisation Innovation Besoin

Identifié

⁵⁵ R S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

⁵⁶ R S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

fabriquer commercialiser

SAV Délai de mise sur le marché

Processus d'approvisionnement

Concevoir Développer production Besoin satisfait

✓ Fabrication

✓ Commercialisation

✓ Service après vente

- Le Tableau de Bord Prospectif fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale de leurs activités.
- La méthodologie facilite la communication et la compréhension des objectifs stratégiques à tous les niveaux d'une organisation.
- Le concept du TBP permet un retour sur la stratégie et une capitalisation par un retour d'expérience.

Le TBP permet de passer d'une quantité d'information importante à l'essentiel

IX – Le TBP est un système de management :

Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs concrets. Un équilibre est établi entre :

✓ les indicateurs extérieurs, à l'intention des actionnaires et des clients, et les indicateurs internes sur les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance.

✓ les indicateurs de résultats, la performance passée, et les indicateurs qui permettent de

✓ suivre les déterminants de la performance future.

✓ des mesures objectives et quantifiées, qui traduisent des résultats, et des mesures plus subjectives, les déterminants de la performance. Le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Des entreprises innovantes l'utilisent comme véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme

1. clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
2. communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques, et les articuler ;
3. planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
4. renforcer le retour d'expérience et suivi stratégique.⁵⁷

⁵⁷ ALAIN FERNANDEZ L'ESSENTIEN DU TABLEAU DE BORD 5^{EME}

X- Le TBP, un Instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CGS)

Le TBP adapté par Kaplan et Norton [Kaplan et Norton, 1998] constitue un exemple de

tableau de bord stratégique. La figure 4, synthétise les principales caractéristiques de cet instrument et montre que sur plusieurs aspects⁵⁸, il répond aux caractéristiques d'un outil du CGS (Contrôle de Gestion Stratégique). Le lien entre le CGS et le TBP se fonde sur les points suivants :

Planifier et définir des objectifs quantitatifs

- ✓ Définir des objectifs quantitatifs
- ✓ Harmoniser les initiatives
- ✓ stratégiques
- ✓ Allouer les ressources
- ✓ Fixer des jalons

Clarifier et traduire le projet et la stratégie

- ✓ Clarifier la stratégie
- ✓ Réunir un consensus

Communiquer et articuler

- ✓ Communiquer et éduquer
- ✓ Fixer des objectifs
- ✓ Relier récompenses et indicateurs de performance

Retour d'expérience et suivi stratégique

- ✓ Définir le projet
- ✓ d'entreprise
- ✓ Assurer le retour
- ✓ d'expérience
- ✓ Mettre en place le suivi

le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués grâce à une articulation entre des indicateurs stratégiques ou avancés (*leading indicators*) et des indicateurs historiques (*lagging indicators*). Ces indicateurs sont définis dans le cadre d'une approche processus de l'organisation et sont liés suivant une chaîne de causalité.

Ainsi, le TBP suppose un découpage de l'organisation en processus et en centres de responsabilité, découpage propice aux définitions des indicateurs et des axes stratégiques qui les sous-tendent. Il propose enfin une vision globale et multidimensionnelle de la performance en combinant des indicateurs de nature financière, quantitative et qualitative d'une part, et des indicateurs historiques et stratégiques d'autre part.

⁵⁸ Bruxelles – 24 mars 2014 Michel Vigneul INAMI

Toutefois, l'étude approfondie des travaux de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 1998), montre que cet instrument ne répond pas à tous les critères d'appartenance à la version élargie du CGS.

XI- Les étapes de construire un TBP :

Pour créer un TBP nous devons (figure5):

- ✓ identifier une vision. Autrement dit quelle orientation souhaite prendre l'organisation ?
- ✓ En élaborant des stratégies, nous définissons la façon dont nous arriverons à atteindre cette vision.
- ✓ Identifier les perspectives et facteurs critiques de succès, ce qui implique de se demander : que devons nous faire correctement dans chaque perspective? En marge de cela, il faut se demander : comment mesurer le taux de fonctionnement prévu?
- ✓ Comment s'assurer que nous mesurons les bons éléments ? Basé sur ce travail, nous devons créer des plans d'action et des tableaux de reporting en nous demandant : comment contrôler les données du tableau de bord, quels sont les destinataires du reporting et enfin à quoi devra-t-il ressembler⁵⁹

XII- Le déploiement du TBP, entre alignement et co-construction TBP et mise en oeuvre de la stratégie : un modèle déterministe ?

Sur le plan conceptuel, tel qu'il a été initié par Kaplan et Norton, le déploiement du TBP

relève d'une démarche essentiellement « top down ». Celle-ci consiste à déployer l'outil sur un plan technique (déclinaison des indicateurs stratégiques en indicateurs opérationnels) et à accompagner ce déploiement d'une stratégie de communication pour légitimer l'intérêt de l'outil. Cette approche est avant tout la résultante d'une conception du TBP principalement élaborée au niveau de l'équipe dirigeante (dirigeants, responsables fonctionnels, ...). C'est pourquoi la notion de « déploiement » est ici utilisée. Elle véhicule l'idée d'un nécessaire adhésion des acteurs aux orientations stratégiques traduites par les quatre perspectives du TBP, les mesures et les cibles qui leur sont associées. Quelles stratégies doivent nous suivre Sur quels secteurs devons nous nous focaliser ?

Que devons nous faire pour être bons sur chaque perspective ?

Que devons nous mesurer sur chaque perspective ?

Quelles actions doivent être initiées

pour atteindre nos objectifs ?

Définition d'une vision pour l'entreprise

Comment évaluer notre tableau de bord ?

⁵⁹ **R S.Kaplan, D. P.Norton**], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategyfocused organization »), les éditions d'organisations 2001

Comment suivre, mettre à jour et maintenir notre TBP

Modifier une vision

Identifier une stratégie

Identifier des facteurs clés

de succès et des perspectives

Modifier des mesures

Evaluer

Créer des plans d'action

Suivre et gérer⁶⁰

Les propos de Kaplan et Norton sont à cet effet explicites : le programme de communication doit « créer une compréhension de la stratégie dans toute l'organisation », « développer l'adhésion pour soutenir la stratégie », « former l'organisation aux indicateurs et au système de gestion du tableau de bord prospectif pour appliquer la stratégie » et enfin « fournir des informations en retour sur la stratégie par le biais du tableau de bord prospectif ».

Ainsi, Kaplan et Norton précisent que le TBP, par nature, indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques⁶¹. Néanmoins, comme le soulignent Mendoza et al. une difficulté peut survenir concernant la compréhension du TBP par l'ensemble des salariés de l'entreprise. C'est pourquoi les auteurs précisent que c'est « une vision globale et partagée » du TBP qu'il faut obtenir. Ils soulignent alors, à la décharge de Kaplan et Norton, que la démarche originelle du TBP prévoit une stratégie de communication pour accompagner le déploiement du TBP⁶². Le modèle du TBP apparaît donc descendant sur le plan de la communication des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs. Il apparaît aussi comme descendant sur le plan de la définition des objectifs et des mesures qui y sont associées. On peut s'interroger sur cette

présentation qui traduit une démarche normative, voire technocratique, de type top-down.

XIII- La mise en place d'un TBP :

La mise en place d'un tableau de bord se résume en quatre étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit

⁶⁰ Bruxelles – 24 mars 2014 Michel Vigneul INAMI

⁶¹ R.S.Kaplan, D. P.Norton], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategy focused organization »), les éditions d'organisations 2001

pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l'indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

XIII- 1- La définition des objectifs :

Pour y parvenir, il faut élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'intervention de chaque manager. Pour définir la mission d'un service, il nous faut répondre aux questions suivantes :

- ✓ Que fait le service?
- ✓ Pour qui travaille-t-il ?
- ✓ Pourquoi travaille-t-il ?

A l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de L'organisation. Evidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction client peut engendrer la mise en place d'une étude de satisfaction qui sera distribuée au sein d'un échantillon représentatif des clients. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation il est nécessaire que la clarification des missions et des objectifs se fait au travers d'une démarche interactive ou la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnelles⁶³. Ces rencontres permettront de déterminer les missions et les objectifs de chacun ainsi que les différentes délégations d'autorité. La mise en place d'un tableau de bord n'est pas synonyme de remise en cause de l'organisation. Néanmoins le système de tableaux de bord pourra mettre en exergue des défauts dans l'organisation et pourra, dans un second temps, mener à des changements.

XIII- 2- L'identification des facteurs clés de gestion :

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

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

XIII- 3- Le choix d'indicateurs :

⁶³ **R S.Kaplan, D. P.Norton**], « Comment utiliser le tableau de bord prospectif Pour créer une organisation orientée stratégie » (traduit de « the strategy focused organization »), les éditions d'organisations 2001

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clé de gestion. Pour un même facteur clé, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables. En aucun cas, il ne faut multiplier les indicateurs au risque d'obtenir trop d'informations non hiérarchisées et de ne plus être en mesure de cerner les phénomènes majeurs. Les caractéristiques d'un bon indicateur sont :

- ✓ **La fidélité** : il doit refléter le sens et l'importance du phénomène observé.
- ✓ **La clarté** : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord.
- ✓ **L'absence de biais** : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable.
- ✓ **La prédictivité** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème. Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types :
 - ✓ Les indicateurs de résultats : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût etc.)
 - ✓ Les indicateurs de moyens : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés.
 - ✓ Les indicateurs d'environnement : Ces types d'indicateurs permettent au décideurs de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action. En pratique, nous constatons qu'une partie des indicateurs retenus sont faciles à mettre en place dans le système d'information. Cependant, pour les autres il faudra mettre en place d'autres capteurs : il ne faut en aucun cas se limiter aux indicateurs directement accessibles dans le système d'information.

XIV- L'analyse critique de la structure du TBP :

L'analyse critique de la structure du TBP peut être menée à la fois sur la pertinence du dénombrement des perspectives et de l'articulation entre ces dernières.

Ainsi, certaines des perspectives du TBP sont directement ou indirectement la représentation des intérêts de différentes parties prenantes de l'entreprise : les investisseurs, les clients directs, les salariés... Ce modèle tel qu'il est présenté exclut de premier abord certains partenaires susceptibles d'influencer la conception et la mise en oeuvre de la stratégie : par exemple, les organismes publics ou parapublics notamment ceux qui établissent le cadre des règles de la concurrence ou ceux qui imposent le respect de normes diverses (de type environnemental, de type social, au plan éthique, etc.) ; ou encore les clients finaux qui peuvent, par leurs comportements, modifier les besoins des clients directs de l'entreprise et donc sa stratégie. Compte tenu de la difficulté à déterminer la structure du modèle causes – effets, il est parfois plus pertinent de se contenter de structures d'analyse plus floues de type nuages de facteurs. A cet effet, Piber [Piber 2001] précise que « la plus grande force du TBP réside dans les liens entre les différents ensemble d'indicateurs de performances ». Il ne faut donc pas chercher à modéliser de façon rigide et segmentée l'ensemble des indicateurs mais au

contraire tenter de définir des groupes d'inducteurs de performance et d'objectifs (des zones d'affinités) et s'accorder sur leurs éventuelles relations. L'intérêt du TBP réside alors moins dans la définition et la déclinaison des cartes stratégiques sous forme arborescente mais plus dans sa capacité à créer des interactions et ainsi soutenir les processus d'apprentissage de la performance⁶⁴. Le TBP renforce donc la théorie de l'apprentissage organisationnel en créant des conditions favorables à l'émergence de relations de causes à effets reconnues pertinentes par le collectif et en forçant les acteurs à penser transversalité.

XV- L'analyse critique de la dynamique de mise en oeuvre du TBP :

A la suite d'une expérience d'introduction du TBP chez ABB Industrie AG, Anh [Ahn 2001] préconise de suivre six principales étapes pour assurer la conception du TBP. Ces étapes sont les suivantes :

- 1- Identification des buts stratégiques ;
- 2- Choix des priorités stratégiques ;
- 3- Discussion autour des chaînes de causalité des performances au regard des buts choisis ;
- 4- Elaboration d'une carte stratégique consensuelle ;
- 5- Définition et choix des indicateurs stratégiques ;
- 6- Fixation des cibles pour chacun des indicateurs ;

Il semble qu'il n'y ait pas un réel accord autour de cette démarche de mise en oeuvre et cette chronologie avec les propositions de Kaplan et Norton.

En effet, comme il le souligne, l'auteur se distingue de la démarche proposée par ces deux auteurs sur les deux points suivants :

- l'étape d'élaboration de la carte stratégique précède d'après lui la définition des indicateurs ;
- le choix des chaînes de performance résulte plus selon lui d'un processus décisionnel (recherche de consensus) que d'une procédure de choix démocratique (vote).

Cette démarche devrait contribuer à créer plus facilement un sens commun garantissant que la carte stratégique finalement retenue ait le soutien de tous les membres du groupe de réflexion stratégique et soit comprise par tous.

⁶⁴ Comptabilité contrôle audit

CONCLUSION :

Les entreprises devraient faire du TBP la pierre angulaire de leur système de management stratégique ils doivent d'abord bâtir un système cohérent puis l'exploiter.

Le TBP s'est révélé d'une grande efficacité pour faire accepter des objectifs ambitieux car il met en évidence la relation cause à effet grâce auxquelles il est possible d'afficher une performance élevée.

Tout en ajoutant que le TBP reste un défi pour le dirigeant dans sa construction pour incrémenter tous les facteurs garantissant sa réussite il s'agit d'un projet qui implique tous les acteurs de l'organisation et le facteur humain reste déterminant .

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

- J. Mélése**, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management, les éditions d'Organisation, 1991,
- Alain fernandez « les nouveaux tableaux de bord des décideurs »
- Lamia. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, septembre 1997.
- Lamia. Berrah, " Une approche d'évaluation de la performance industrielle Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif ", Thèse de doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, septembre 1997 **VILAIN**
- Laurent** Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif
- G. Jacob**, La refonte des systèmes d'information, éditions Hermès, Série Informatique et organisation, 1995,
- G. Jacob**, Le reengineering de l'entreprise, éditions Hermès, Série Informatique et organisation, 1996,
- J.H. Jacot, J.P. Micaelli** " La question de la performance globale ", dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès, 1996.
- [R. S.Kaplan, D. P.Norton]**, « *Le tableau de bord prospectif* » « pilotage stratégique des quatre axes du succès » (traduit de l'américain the balanced scorecard), les éditions d'organisations 1998.
- [R S.Kaplan, D. P.Norton]**, « *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie* » (traduit de « the strategy focused organization »), les éditions d'organisations 2001.
- P. Lorino**, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991,
- P. Lorino**, Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, Les Editions d'Organisation, 2001,
- P. Lorino**, Les indicateurs de performance dans le pilotage de l'entreprise dans l'ouvrage Indicateurs de performance, éditions Hermès, 2001,
- J. Mélése**, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management, les éditions d'Organisation, 1991,
- J.P. Van Gigch**, System Design Modelling and Metamodeling, Plenum Press, 1991, cité dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès, 1996.
- F.B. Vernadat**, Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications, Chapman & Hall, 1996,
- F. Vernadat**, Techniques de Modélisation en Entreprise. Applications aux processus opérationnels, Economica, 1999,
- F.B. Vernadat**, "UEML: Towards a unified enterprisemodelling language", 3ème Conférence Francophone de MOdélisation et SIMulation, " Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels " MOSIM'01, Troyes, France, 25-27 avril 2001,
- Nouriamor, Kaanitabdelghafour**
« Elaboration d'un système d'indicateur de performance et implantation d'un logiciel "INDIPER" »

Sites Internet

www.balancedscorecard.com

www.balancedscorecard.org.

www.bscol.com.