

**PILOTAGE STRATEGIQUE DE LA PERFORMANCE
D'UNE AGRO-INDUSTRIE PAR LE TABLEAU DE
BORD PROSPECTIF : CAS DE PLANTIVOIRE SA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE
ET OPERATIONNEL**

Présenté par

Kouassi Mirimbé Germain KOFFI

Travaux dirigés par : **Prénom NOM**

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2017/2018]

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche mené avec l'aide, le soutien et la prière de plusieurs personnes. En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont soutenu et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord, je rends grâce et honneur à notre Seigneur et Sauveur Jésus-Christ qui m'a accordé santé, intelligence et force pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse mes sincères remerciements à l'égard de mon encadreur, Monsieur Hervé KANGA-EBA, Directeur Général de Plantivoire SA pour ses conseils avisés, son temps consacré et son soutien sur tous les plans pour la bonne réussite de ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et toute ma reconnaissance aux personnes suivantes sans l'appui desquelles ce mémoire n'aurait vu le jour :

- Monsieur Ibrahim KONE, Chef de Personnel de Plantivoire SA pour ses encouragements, ses conseils et surtout les moyens financiers mis à ma disposition pour mon inscription à ce master ;
- Monsieur Jean Didier ASSIELOU, mon aîné de l'Ecole Supérieure d'Agronomie, qui m'a guidé dans le choix de ce thème ;
- Monsieur Krako FOSSOU, enseignant au Lycée Moderne de Guitry, qui m'a incité à débiter cette formation en me reprenant sans cesse ces paroles d'Abraham Lincoln : « Si vous estimez que la connaissance coûte chère, essayez l'ignorance. »
- A tout le personnel de Plantivoire SA, pour sa franche collaboration et son soutien ;
- A ma famille, ma femme et mon fils Mirimbé Christ-Elisée KOFFI pour toutes leurs prières et leurs encouragements pendant ce temps de formation ;

Je ne terminerai sans avoir remercié toutes ces personnes qui de près ou de loin, m'ont soutenu par quelque geste aussi minime qu'il soit.

RESUME

La survie d'une entreprise dans un environnement concurrentiel et rapidement évolutif actuels, passe nécessairement par sa performance. La performance devient donc la motivation première de toute entreprise que ce soit au niveau externe où elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, qu'au niveau interne où elle traduit la productivité des moyens mis en œuvre.

Ainsi pour piloter de manière stratégique sa performance, Plantivoire SA s'est doté d'un excellent outil : le Tableau de Bord Prospectif. Destiné à la Direction Générale de cette entreprise, ce TBP muni d'indicateurs de suivi pour ses quatre axes (financier, clients, processus interne et apprentissage organisationnel) a pour objectif de suivre l'activité de l'entreprise afin d'apporter des corrections nécessaires en cas de dérives. Il a donc le privilège de traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs opérationnels et de montrer la contribution de chacun dans l'atteinte des résultats.

A travers cette démarche, il est clair que l'application du TBP au cas de Plantivoire SA permettra non seulement de rendre le travail de l'entité plus fluide et moins complexe, mais aussi de bien définir les responsabilités, d'identifier les failles du système, et bien entendu, gérer les problèmes par le moyen d'ajustements instantanés et efficaces.

Mots clés :

- 1- Performance
- 2- Pilotage
- 3- Stratégie
- 4- Indicateurs
- 5- Opérationnel

ABSTRACT

The survival of a company in today's competitive and rapidly evolving environment necessarily depends on its performance. Performance therefore becomes the primary motivation of any company, whether at the external level, where it reflects competitiveness and the ability to satisfy customers, and at the internal level where it reflects the productivity of the resources deployed.

So to strategically control its performance, Plantivoire SA has an excellent tool: the Balanced Scorecard. Intended for the General Management of this company, this Balanced Scorecard equipped with monitoring indicators for its four axes (financial, customers, internal process and organizational learning) aims to monitor the activity of the company to provide corrections necessary in case of drifts. It has the privilege of translating the company's strategy into operational objectives and showing everyone's contribution to the achievement of results.

Through this approach, it is clear that the application of the Balanced Scorecard in the case of Plantivoire SA will not only make the work of the entity more fluid and less complex, but also define the responsibilities, identify the flaws of the system, and of course, manage the problems by means of instant and effective adjustments.

Keywords :

- 1- Performance
- 2- Steering
- 3- Strategy
- 4- Indicators
- 5- Operational

LISTE DES ABREVIATIONS

2IE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

BSC : Balanced ScoreCard

CA : Chiffre d'Affaires

EVA : Economic Value Added

EIS : Executive Information System

FCS : Facteur Clé de Succès

R&D: Recherche et développement

TB : Tableau de Bord

TBP : Tableau de Bord Prospectif

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Caractéristique du système de pilotage (J. Castelnau).....	12
Figure 2 : Déglobalisation de la performance le long des niveaux	16
Figure 3 : Réactualisation périodique du tableau de bord (A. Fernandez).....	23
Figure 4 : Réactualisation événementiel du tableau de bord (A. Fernandez).....	24
Figure 5 : Le pilote et son véhicule (A. Fernandez).....	27
Figure 6 : Pilote, tableau de bord, système dans l'environnement (A. Fernandez)	28
Figure 7 : La perte de décision	30
Figure 8 : L'importance des tendances	32
Figure 9 : La boucle de cohérence (A. Fernandez)	37
Figure 10 ; Ossature d'un TBP (Kaplan 98)	44
Figure 11 : L'axe "processus interne" - La chaîne de production.....	53
Figure 12 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action (Kaplan 98).....	55
Figure 13 : Tableaux de bord prospectif (Kaplan et Norton 98).....	56
Figure 14 : Les étapes de construction du TBP	58
Figure 15 : L'axe financier	74
Figure 16 : L'axe client : stratégie de supériorité produit.....	74
Figure 17 : L'axe client : stratégie d'intimité client	75
Figure 18 : L'axe client : stratégie d'excellence opérationnelle.....	75
Figure 19 : L'axe processus interne	76
Figure 20 : L'axe apprentissage organisationnel	77
Figure 21 : La carte stratégique de Plantivoire SA	80
Figure 22 : Les liens de causalité	87
Figure 23 : Calendrier de mise en œuvre du TBP	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse de l'environnement externe de Plantivoire SA.....	70
Tableau 2 : Synthèse de l'analyse de l'environnement interne de Plantivoire SA.....	71
Tableau 3 : Définition des objectifs stratégiques en actions	82
Tableau 4 : Les coefficients liés à chaque indicateur.....	89
Tableau 5 : Le TBP de Plantivoire SA.....	90

SOMMAIRE

REMIERCIEMENTS	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	5
Chapitre 1 : Le pilotage stratégique	6
Introduction	6
Conclusion.....	14
Chapitre 2 : La performance.....	15
Introduction	15
Conclusion.....	25
Chapitre 3 : Les tableaux de bord.....	26
Chapitre 4 : Les tableaux de bord prospectifs (TBP).....	41
Introduction	41
Conclusion.....	63
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	65
Introduction	65
Chapitre 5 : Présentation de la Société de Plantations de Cote d’Ivoire (Plantivoire.SA).....	66
Chapitre 6 : Démarche de construction du TBP.....	69
Chapitre 7 : Le TBP de Plantivoire.SA	89
Conclusion générale	100
BIBLIOGRAPHIE	101
TABLE DES MATIERES	104

« Si nous pouvons d'abord savoir où nous sommes et vers quoi nous nous dirigeons, nous serons plus à même de juger quoi faire et comment faire »

ABRAHAM LINCOLN (1858)

Introduction générale

Dans un contexte économique caractérisé par des mutations rapides et imprévisibles ainsi que par une concurrence de plus en plus rude, les entreprises réexaminent inlassablement leurs activités et s'interrogent sur le devenir de leur environnement.

L'entreprise peut être considérée comme un monde qui ne vit pas en vase clos. Elle fait partie d'un système économique global. L'environnement dans lequel elle régit ses activités l'influence et elle agit sur son environnement. Face à cela, les responsables se doivent d'adopter un style de gestion qui prenne en compte l'ensemble des éléments intervenant dans la performance de leur entreprise.

Le contrôle de gestion est un outil de gestion stratégique indispensable pour les entreprises. Il permet aux gestionnaires et dirigeants de disposer d'une analyse suffisamment fine des performances pour leur permettre de prendre les décisions les plus adéquates en rapport avec la pérennisation et le développement de leur entreprise. La performance se traduit par plusieurs aspects, à savoir :

- **L'aspect économique** : pour la pérennité de l'entreprise et la satisfaction des actionnaires, il est nécessaire d'obtenir des résultats économiques : retour sur investissement, rentabilité des activités, etc.
- **L'Aspect qualité pour les clients** : pour obtenir les résultats économiques, il est nécessaire de satisfaire et de fidéliser les clients : il faut obtenir des résultats en termes de qualité des produits, de respect de délais, de compétitivité de l'offre, de réactivité, etc.
- **Le personnel** : pour que le client soit heureux, il faut que le personnel le soit aussi. La performance se traduit ici en termes de compétence, d'implication, de satisfaction du personnel, etc.
- **Le fonctionnement interne** : pour atteindre les objectifs économiques et satisfaire les clients, il est nécessaire d'avoir au quotidien un bon fonctionnement de l'entreprise avec des processus de travail efficaces et efficients, des moyens et une organisation optimisés.

- **Le progrès** : A moyen et à long terme, la performance de l'entreprise passe aussi par des innovations, des progrès, des actions d'amélioration, par le progrès sociale et la prise en compte des parties prenantes.

Par ailleurs, ces décisions peuvent être stratégiques telles que la suppression d'une ligne de produit, tactiques telles que le réajustement des prix ou encore opérationnelles telles que la compression des coûts et des postes de charges.

L'efficacité donc du système de management réside dans la capacité de ce dernier à se performer quelle que soit la conjoncture. Or, cette haute réactivité exige une parfaite maîtrise de la structure organisationnelle et de ses rouages ainsi que l'implication de tous les acteurs de l'entité. Chose qui ne se réalise qu'à travers l'instauration d'un outil de pilotage global contenant toutes les facettes de l'organisation.

L'outil en question n'est tout autre que le TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (TBP) ou encore le « BALANCED SCORECARD » (BSC). Bien plus qu'un simple tableau, il a révolutionné la pratique du pilotage stratégique en proposant une approche globale allant de la cartographie stratégique à la mesure des résultats en passant par les orientations stratégiques, le programme opérationnel et les outils de contrôle.

Le TBP ou le BSC est le résultat des travaux de deux éminents chercheurs que sont Robert S. KAPLAN et David P. NORTON. Ceux-ci présentent le TBP comme un outil de management qui permet à travers des indicateurs permanents, d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Comment répondre aux attentes de ses parties prenantes, créer de la valeur pour ses clients et gagner un avantage concurrentiel dans un environnement des affaires aussi turbulent comme le nôtre ?

C'est donc pour répondre à ce problème central que le présent mémoire propose d'étudier le pilotage stratégique d'une société agro-industrielle en l'occurrence PLANTIVOIRE SA à travers l'instauration du TBP au sein de son organisation lui permettant donc de piloter ses activités avec des indicateurs pertinents dans le but de réussir à atteindre ses objectifs qu'elle s'est fixés. Car selon KAPLAN et NORTON, « le TBP traduit la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble

cohérent formé par quatre (04) axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre. »

La question principale de recherche est : quels sont les éléments nécessaires à la mise en place d'un TBP pour un meilleur pilotage de la performance de PLANTIVOIRE SA ?

C'est dans cette optique que s'intègre ce présent mémoire dont le thème est : **« Pilotage stratégique de la performance d'une entreprise agro-industrielle par le tableau de bord prospectif: Cas de PLANTIVOIRE SA »**

L'objectif principal de l'étude est la conception d'un TBP pour la direction de PLANTIVOIRE SA. L'étude permettra à cette direction de disposer d'un outil pour une gestion stratégique, de donner à chacun les informations dont il a besoin pour piloter la performance de son service tout en garantissant une cohérence globale des informations et une adéquation avec la stratégie.

Les objectifs spécifiques sont :

- Définir des indicateurs pertinents et adaptés pour une gestion efficace et efficiente de la société ;
- Concevoir un TBP et faire percevoir son importance ;
- Fournir des informations dynamiques aux différents responsables de chaque service.

Nous présenterons l'intérêt de cette étude successivement pour l'entreprise, pour le stagiaire, pour le lecteur mais aussi pour la fondation 2IE.

Ainsi PLANTIVOIRE SA, à l'issu de ces travaux de recherche, aura à sa disposition un outil de management stratégique qui lui permettra de clarifier, communiquer, planifier et renforcer sa stratégie en vue d'atteindre les performances clés et au-delà, ses objectifs majeurs.

Ce mémoire présente également un grand intérêt pour le stagiaire dans la mesure où il lui offre des opportunités de mener de façon autonome un projet de recherche qui débouchera sur la conception d'un TBP.

Pour le lecteur, le TBP est un cadre de référence pour les travaux de recherches portant sur PLANTIVOIRE SA.

Cette étude permettra à la Fondation 2IE d'évaluer à travers ses produits (stagiaires), la qualité des enseignements donnés afin de répondre aux préoccupations de chefs d'entreprises en Afrique et dans le reste du monde.

Outre l'introduction et la conclusion, notre travail sera divisé en deux (02) grandes parties :

- La première partie abordera le cadre théorique de l'étude ;
- La deuxième présentera la société PLANTIVOIRE SA et la conception de son TBP.

Après cette introduction qui nous a plongés dans le but sujet à traiter, nous entamons le corps de notre travail par la première partie abordant le cadre théorique de l'étude.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Chapitre 1 : Le pilotage stratégique

Introduction

Préalablement à la présentation de la méthode de pilotage stratégique, il nous a semblé fondamental de préciser les conditions 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 domine l'entreprise. A ce sujet, il faut affirmer que la tendance ne va pas s'inverser ; bien au contraire elle s'installe.

L'évolution dans ce rapport de force consiste à comprendre comment le client définit la « valeur » sur laquelle il fonde ses achats.

1-1- Définition du pilotage

Dès que l'on désire définir le pilotage, une première difficulté apparaît. En effet, au contraire de la commande ou du contrôle d'organisation, il n'existe pas jusqu'à ce jour, la définition bien formulée de ce qu'est le pilotage. Ainsi, nous énoncerons cinq (05) propositions de base qui nous paraissent bien cerner ce qu'est le pilotage. [G. Draghici]

Proposition 1 – Une organisation comprend un ensemble d'acteurs qui interagissent entre eux pour produire, en temps fini, un résultat global pertinent par rapport à un environnement externe. Ce résultat global attendu pour un horizon donné est appelé objectif stratégique. L'objectif stratégique est défini en termes qualitatifs suffisamment généraux pour être compris par tous les acteurs.

Proposition 2 – Tout acteur réalise un ensemble d'actions grâce à ses compétences. Les compétences mises en œuvre sont à la fois individuelles (spécifiques à l'individu) et collectives (spécifiques à son groupe d'appartenance) [L. Franchini]. Elles s'améliorent en continu.

Proposition 3 – La connaissance et le pouvoir sont distribués au sein de l'organisation. Aucun acteur n'a toute la connaissance ou tout le pouvoir. Le contrôle est

reparti et ses modalités sont multiples, comme le souligne le modèle d'Ouchi [H. Bouquin]. Ceci suppose donc à la fois un contrôle d'organisation horizontal et vertical.

Proposition 4 – Un système de pilotage est un sous-système mis en œuvre par les acteurs, pour mettre en œuvre leurs compétences, de sorte à garantir l'obtention d'objectifs stratégiques qualitatifs définis dans un contexte incertain. Ce système intègre des modèles de description, d'évaluation de performance et d'action, partagés entre les acteurs. Le système de pilotage repose sur un système d'information réparti.

Proposition 5 – La mise en œuvre d'un système de pilotage se traduit par une amélioration collective : « piloter, c'est définir et mettre en œuvre 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]. 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 illustrer ces propos, citons quelques nouvelles questions que tout dirigeant doit se poser au quotidien aussi bien qu'à long terme : [J. Castelnau– L. Daniel– B. Mettling]

- 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 ?

1-2- 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 (02) sous-systèmes suivants :

- **Un Sous-Système Décisionnel Stratégique (SDS)**, qui fixe des objectifs globaux qualitatifs, flous, incomplets dans un contexte incertain et mesure des effets ;
- **Un Sous-Système Décisionnel Tactique et Opérationnel (SDTO)**, doté de compétences cognitives, voire pratiques, pour ceux qui agissent sur le système opérant et qui mesure le résultat de son action physique.

Les SDTO sont reliés entre eux au sein de ce qui est appelé « processus décisionnels », par des flux informationnels à la fois denses et bidirectionnels. Cette bidirectionnalité s'explique par la complémentarité qui existe entre décideurs. Ceci fonde la « cohérence » de l'organisation. [P. Cohendet]

1-3- Le contexte du pilotage stratégique

Notre époque se caractérise par des mutations profondes, changeant 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 ;
- Se focaliser sur les avantages concurrentiels ;
- Sélectionner l'information pertinente ;
- Etc.

Ces mutations de natures diverses (économique, financière, technologique, culturelle, etc.), n'épargnent aucun domaine d'activité et leur portée est de plus en plus profonde.

Deux (02) mutations essentielles impactent les choix stratégiques des entreprises :

- **Les évolutions juridiques**, parce qu'elles modifient considérablement les règles du jeu ;
- **Les nouvelles exigences du consommateur**, parce qu'elles conduisent les entreprises à repenser leurs finalités et leur organisation.

1-3-1- Les évolutions juridiques

De nouvelles règles de jeu : nous prendrons un exemple palpable à ce niveau.

La construction de l'union européenne a eu un effet direct sur nombre d'acteurs et d'entreprises. A titre d'exemple, une des nombreuses dispositions du traité de MAASTRICHT (1992) prévoit la fin de la distribution exclusive pour les concessionnaires automobiles. Les concessionnaires, jusqu'alors exclusifs, auront le loisir de distribuer des marques

concurrentes. Le distributeur qui n'aurait pas intégré dans sa stratégie cette évolution, se mettrait automatiquement en difficulté concurrentielle par rapport à ceux qui l'auraient assimilée.

De même que la nouvelle étape symbolique de la mondialisation des échanges, les quotas imposés au Japon ont été supprimés au 1^{er} Janvier 2000, provoquant des ruptures d'autant plus importantes sur les marchés que le marché automobile asiatique est saturé ou encore solvable (Chine).

Si l'on ajoute à cela le passage à l'euro, la rupture « technologique » et ce qu'elle implique en matière d'information du consommateur (et de comparaison), on peut affirmer que le paysage concurrentiel mondial est durablement modifié.

Le secteur public est loin d'être exclu du mouvement, particulièrement les services publics en réseau, tels les transports, le courrier, l'énergie ; qui doivent intégrer la dérégulation des activités et son corollaire, le phénomène concurrentiel.

1-3-2- Les nouvelles exigences du consommateur : Repenser la finalité et l'organisation de l'entreprise

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 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), 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 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 laquelle il fonde ses achats.

1-4- La logique budgétaire reste-t-elle solvable ?

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 la 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 adaptation, 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 les décisions.

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

- Des visions au-delà de l'horizon budgétaire ;
- Des sources de motivation et de passion pour enraciner professionnalisme et compétences ;
- Des terrains pour développer l'efficacité et les résultats.

1-5- La prolifération des techniques de management

Les dernières décennies ont connu un bouillonnement de méthodes et techniques de management. 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 ;
- Celles 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 de processus ont permis des gains d'efficacité, par une meilleure compréhension des organisations internes.

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 (entreprise française spécialisée dans le Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion) a constaté qu'elles ne suffisaient pas à faire reculer l'incertitude des managers et du management. Au contraire, la difficulté pour les dirigeants s'accroît de leur succession même, expériences toujours utiles mais jamais suffisantes. Tous ces nouveaux instruments de management 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 à ces deux aspects à savoir la logique budgétaire et les techniques de management. Pour ce qui est de la logique budgétaire et après s'être spécialisé dans la mise en œuvre de la conclusion que nous ne pouvions ignorer, le besoin d'une autre logique, de rang supérieur, est nécessaire 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 œuvre des démarches ABC/ABM. Orphis ne pouvait donc pas ignorer ce besoin d'une autre logique, de rang supérieur pour piloter l'entreprise. 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 James E. 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 de l'entreprise.

Pour ce qui est des techniques de management, la difficulté permanente qu'elles induisent, finit par gêner les dirigeants eux-mêmes dans l'exercice de leurs fonctions. Elle les détourne de façon importante des priorités qu'ils doivent sans cesse redéfinir en fonction des sollicitations de l'environnement. Pour créer la valeur pour le client, le dirigeant doit :

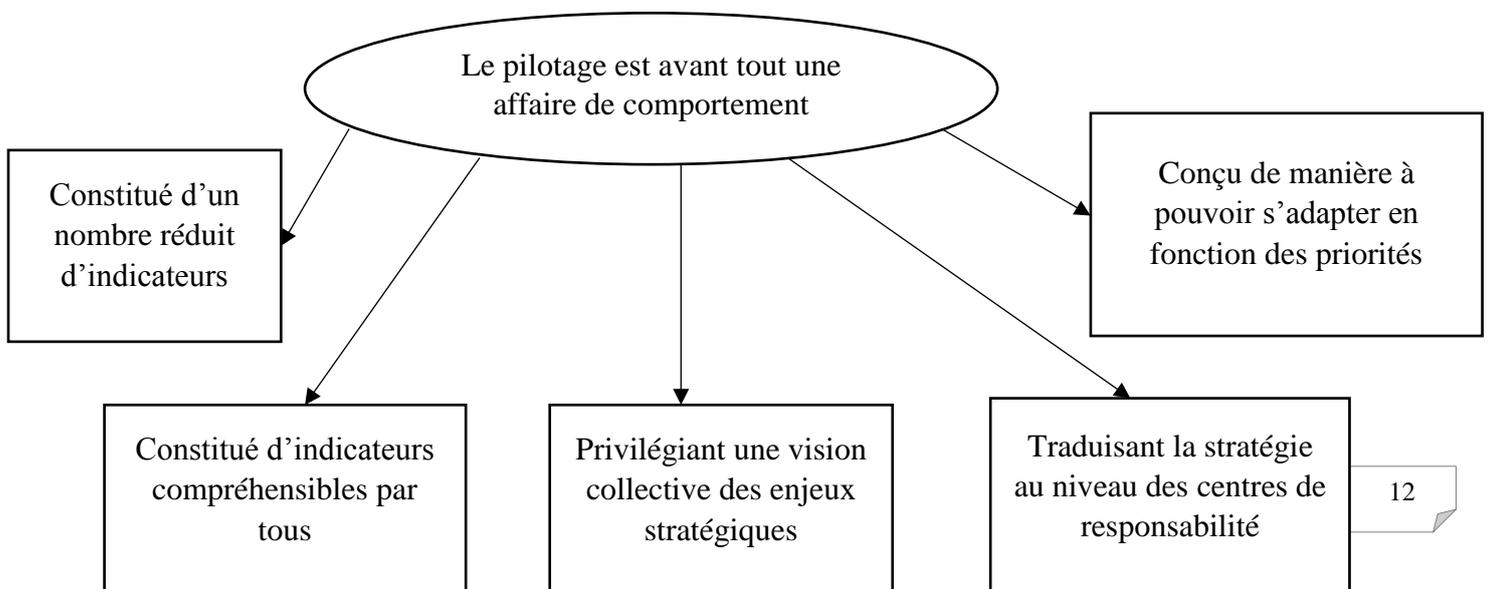
- Anticiper les évolutions de l'environnement ;
- Adapter offres de services et processus aux attentes changeantes des clients, aux mutations technologiques, aux enjeux concurrentiels ;
- Mobiliser les hommes autour d'un petit nombre d'idées claires, sur le futur et l'horizon.

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 1.

Figure 1 : Caractéristique du système de pilotage (J. Castelnau)



Source : J. Castelnau (2002)

1-7- Les principes du pilotage stratégique

1-7-1- Les conditions de réussite

Le pilotage stratégique offre un ensemble cohérent de réponses. Construit sur des principes novateurs et des méthodes opérationnelles, il offre aux entreprises, dirigeants, un cadre global 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 ne se substitue pas aux méthodes de management connues jusque-là. Il s'appuie sur elles 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.

1-7-2- 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

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

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 auquel font face les dirigeants est le flux très important d'informations recueillies chaque jour, de l'entreprise elle-même ou de l'environnement et la manière de le contrôler, le gérer et le trier. Le bon dirigeant c'est celui qui a un esprit de synthèse et sait reconnaître l'importance de chaque donnée et peut l'utiliser au moment opportun.

1-7-3- 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 » !

Conclusion

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 ainsi qu'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.

Le chapitre suivant va se consacrer à la définition de la performance et à la description de toutes ses composantes pour faciliter une meilleure approche de ce concept.

Chapitre 2 : La performance

Introduction

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, l'on étudie les différents liens entre les variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise [Perera et Needham, 1997 ; Chia et Gul, 1994 ; Gindarajan et Fisher, 1990 ; etc...]. Ces études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps, la performance sous un angle financier. Hors, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. La performance définie en terme financier, ne suffit plus (Kaplan et Norton, 1996). Une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprise se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit pas strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

2-1- La performance globale

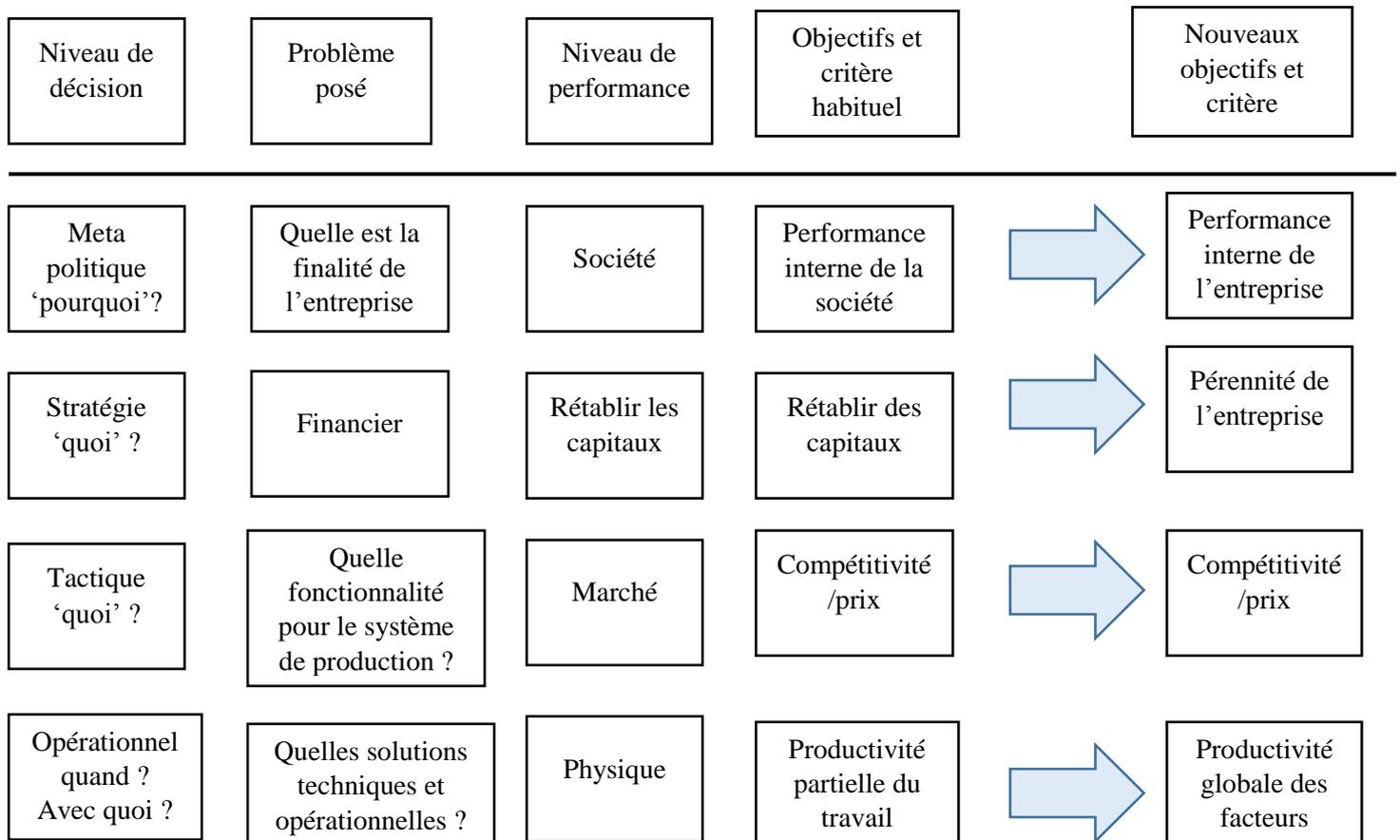
Tout système de production est une organisation dont la fonction est d'offrir des biens ou des services. Il se voit assigner des objectifs physiques, monétaires ou sociaux et ses résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs de performance à partir desquels sont menées des actions comme la re-conception radicale, l'amélioration, l'optimisation, etc. Les concepteurs, les exploitants du système de production attendent donc que les processus (physiques et informationnels), les ressources (équipements, matières, hommes, etc.), les acteurs qui composent le système de production, concourent aux multiples objectifs assignés.

De nombreux organisateurs et gestionnaires de la production cherchent à appréhender de façon globale la performance du système de production. Il s'agit pour eux d'imaginer un objectif, un indicateur de performance, qui synthétise tous les objectifs ou indicateurs locaux déployés au niveau des différents processus, ressources ou acteurs du système de production. On peut ajouter le qualitatif « global » à une telle performance.

2-1-1- Les différents niveaux de la performance globale

Les impératifs de performance sont loin d'être distincts. De plus, contradictoires dans l'esprit d'une production de masse, ils ne sont accessibles que de manière globale. A ce titre, IH. Jacot, JP. Micoelli et J. Gandois, voient en la performance « globale », un concept fédérateur qui souligne que tout se tient « technologie, organisation, marché, formation, recherche, financement, etc... ». En outre, selon l'horizon sur lequel elle porte, la performance prend des sens différents et concerne des variables différentes. Dans ce sens, les auteurs proposent un « déploiement » ou une « déglobalisation » sur quatre (04) niveaux de décision [JACOT 96] (Figure 2)

Figure 2 : Déglobalisation de la performance le long des niveaux



Source : Jacot (1996)

2-1-1-1- 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. Lorino, « est performance dans l'entreprise ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Piloter, c'est déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser l'expérience acquise dans l'action. »

2-1-1-2- 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 :

- 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 toutes les fonctions, nous obtiendrons une somme de performance locale différente de la performance globale à atteindre.
- La deuxième raison est issue du besoin pour les entreprises de 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.

2-2- Déploiement de la performance globale en performance locale

Comment la performance se déglobalise-t-elle dans un système de production et quelle taxonomie des critères de performance de l'entreprise industrielle peut-on définir ?

En fait, déglobaliser la performance consiste à modifier le contenu des objectifs et des critères décisionnels utilisés à chacun des niveaux décisionnels. Ainsi P. Lorino propose deux (02) types de décomposition de la performance (LORINO 96).

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

Performance globale = Σ 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 centres de responsabilité.

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

2-3- Performance et organisation

Pour répondre aux besoins et attentes du marché, l'entreprise élabore des produits et 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 sens. 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 de management (le vocable « service » n'est-il pas inhérent à toute structure ?)

La performance d'entreprise, vision interne et cloisonnée, 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 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.

2-4- 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 processus ouvre 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, enchainements 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. 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 plusieurs. Une activité est souvent commune à plusieurs processus, telles les activités administratives.

Finalement, on réalise que toutes les combinaisons sont possibles. Il ne saurait y avoir une règle 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 de « prêt-à-porter ».

2-5- La performance dans ces composantes internes

2-5-1- Performance et qualité

Désormais, la qualité est 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 (02) 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, délais.
- 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 délais. 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, les plus 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, valeur perçue au plus près des valeurs attendues !

2-5-2- Performance et coûts

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 effet, pour tous les cadres, maîtriser les coûts est d'abord une question 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 du marché et de rentabilité globale. Définitivement, n'oublions pas que :

$$\text{Coût de revient} = \text{prix du marché} - \text{marge nécessaire}$$

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

2-5-3- Performance et délais

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...)

2-6- Les indicateurs de performance

2-6-1- Qu'est-ce qu'un indicateur de performance

2-6-1-1- Principes généraux d'un indicateur de performance

Les caractéristiques générales d'un indicateur de performance se résument en cinq (05) principes : [BILTON 90]

P1 : La mesure de performances doit être mise en place au niveau 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 global) ;

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 validées (l'adaptation à la temporalité des diverses activités de l'entreprise).

2-6-1-2- Caractéristiques essentielles des indicateurs de performance (IP)

Les indicateurs de performance 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, l'on a un 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 ;
- Etre en nombre limité, sinon il est impossible de les utiliser comme outils d'aide à la décision pertinente ;
- Etre mis en place et généralisés rapidement. Tous les secteurs de l'entreprise sont concernés par les indicateurs de performance 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.

2-6-1-3- Définition 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 à un but.

Définition 1 :

« *Un indicateur de performance est la résultante d'un petit nombre d'informations qui ont la priorité d'être particulièrement significatives par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, d'être régulièrement mises à jour et analysées.* [SAYALL 89] ». Cette définition met en relief la notion de stratégie, qui sous-entend une demande de mise en place d'indicateurs.

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.* »

2-6-2- 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 mesurant d'une part le progrès et 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 un tableau de bord et trouver les indicateurs pertinents, l'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 ?

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

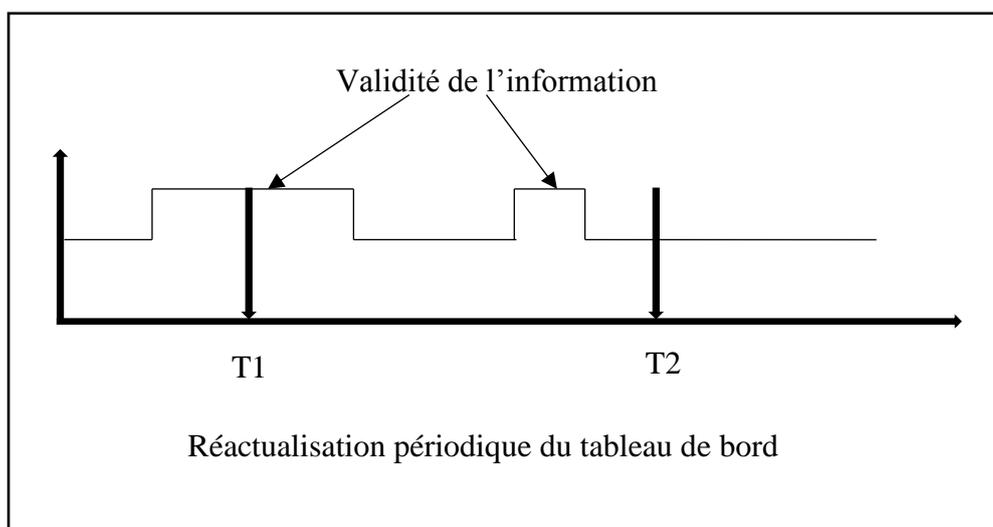
2-6-2-1- Les critères de choix d'un indicateur

- 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 être 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 les principes du reporting et mettent à disposition les informations sur échéance, selon une période prédéterminée.

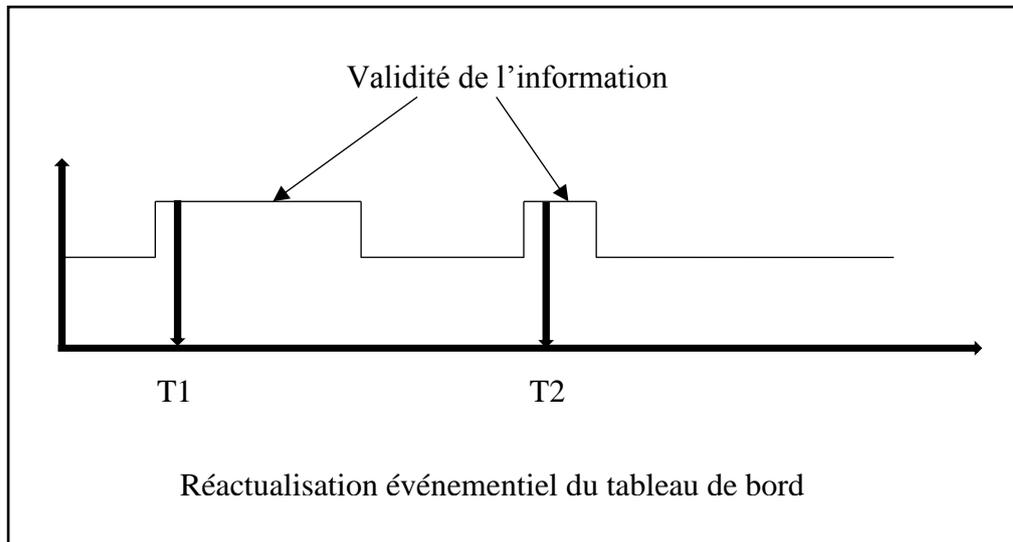
L'information doit être réactualisée à son propre rythme d'évolution (figure 3), en phase avec les besoins de prise de décision. Certaines informations sont par nature réglées sur un principe de synthèses périodiques. En les utilisant, nous ne dénaturons pas le principe ci-dessus exposé, bien au contraire. C'est l'exclusivité et l'universalité du principe de mises à jour périodiques à échéances prédéterminées qui est critiquable.

Figure 3 : Réactualisation périodique du tableau de bord (A. Fernandez)



Source : Alain Fernandez (2000)

Figure 4 : Réactualisation événementiel du tableau de bord (A. Fernandez)



Source : Alain Fernandez (2000)

Sur la figure 3, le tableau de bord est rafraîchi périodiquement. Pour l'instant T1, nous avons eu de la chance, l'échéance de rafraîchissement tombait dans la plage de validité et de disponibilité de l'information. Par contre en T2, nous avons manqué une information.

Avec un système fondé sur une réactualisation événementiel, le problème n'existe plus.

L'indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs :

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 détermination 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.

L'indicateur doit induire l'action :

Si nous utilisons un tableau de bord, ce n'est pas pour effectuer des constats a 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.

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 compréhension des informations lues.

Conclusion

La performance a toujours été la motivation première de toute entreprise, que ce soit à un niveau externe, où elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients, ou à un niveau interne, où 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.

Après la description du pilotage stratégique, abordons le sujet du tableau de bord dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Les tableaux de bord

Dans un monde turbulent et instable qui est le nôtre aujourd'hui, il est assez délicat de fonder le pilotage de l'entreprise sur des prévisions et des planifications à plus ou moins long terme. Avec la rapidité du changement et la constance des imprévus, les plans se révèlent rapidement inadéquats et le pilotage de l'entreprise actuelle se rapproche plus d'une navigation. Classiquement, les instances dirigeantes visent une finalité pour l'entreprise, bâtissent 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 à 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 ».

3-1- Définition

Connaitre 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 de ces informations :

- 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 responsabilités puisqu'elle traite des flux internes mais aussi présente le même défaut de lenteur dans la présentation des résultats du fait de sa forte imprégnation comptable. C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui réponde à ses besoins spécifiques, à savoir :

- Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ;
- 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 suivi 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.

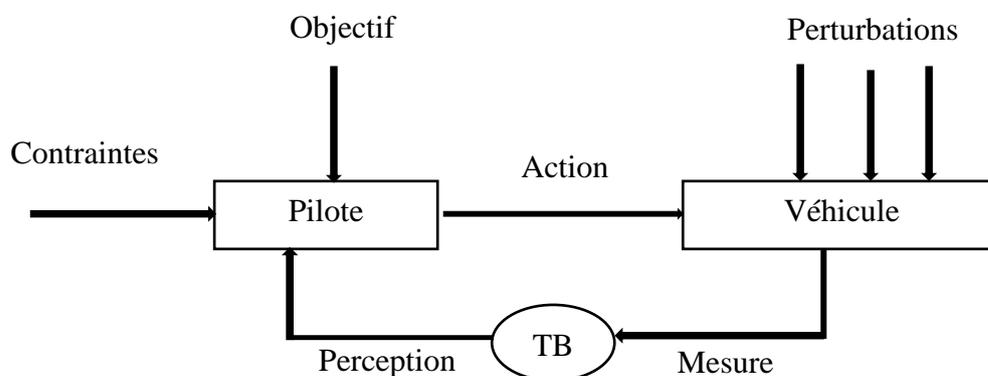
3-2- Rôle du tableau de bord

3-2-1- 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 de 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.

Développons le modèle tout en restant dans la réalité du pilote et son automobile.

Figure 5 : Le pilote et son véhicule (A. Fernandez)



Source : Alain Fernandez (2000)

➤ **Objectif :**

Lorsque l'on est au volant, il est assez exceptionnel de conduire à l'aventure la tête dans les nuages. En règle générale, on souhaite se rendre d'un point A à un point B.

Notre pilote a un objectif, par exemple, il doit se rendre à la ville X avant 14h30mn.

➤ **Contrainte :**

Notre pilote est confronté à des contraintes pouvant être classées en externes et internes.

Externes : il faudra définir une heure de départ tenant compte des limitations de vitesse.

Internes : le conducteur éprouvera le besoin de se reposer, se restaurer, faire le plein.

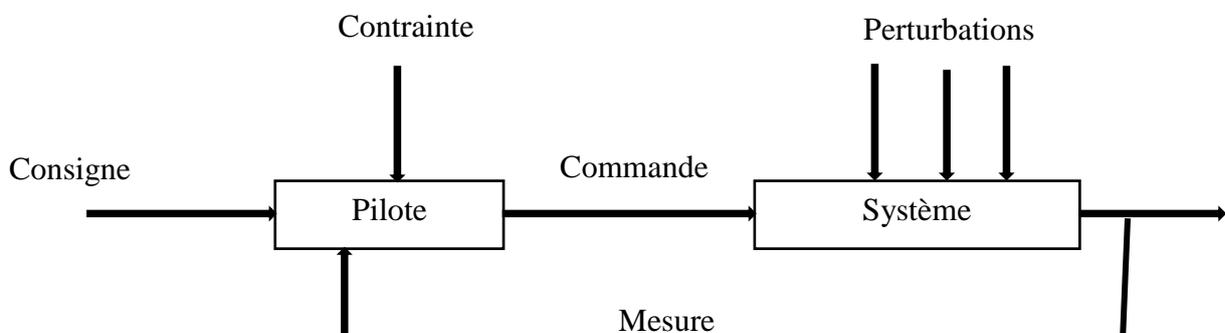
Le système peut subir un certain nombre de perturbations susceptibles de gêner la régularité du fonctionnement. Certaines perturbations ne nécessiteront pas un changement de tactique. S'il peut, le conducteur devra ralentir, et pour respecter son objectif : être à (X) à 14h30mn, il supprimera l'arrêt repos.

D'autres perturbations entraîneront un changement de tactique voire un changement d'objectif. En cas d'embouteillage ou de portion d'autoroute fermée, le conducteur se rabattra sur la nationale. Nous n'omettrons pas la panne mécanique qui peut toujours malheureusement survenir et notre pilote sera peut être tenu de repousser son heure d'arrivée.

3-2-2- Généralisation du modèle à l'entreprise

Le modèle pilote/Automobile/Tableau de bord que nous venons d'étudier peut maintenant être étendu au modèle général cybernétique des systèmes et appliqué à l'entreprise.

Figure 6 : Pilote, tableau de bord, système dans l'environnement (A. Fernandez)



Source : Alain Fernandez (2000)

Le décideur conduit son système en fonction de son objectif ou de ses consignes, il est soumis à un certain nombre de contraintes internes et externes.

De son côté, le système subit des perturbations. Le décideur prend ses décisions, les corrige et les ajuste en fonction des informations transmises par son système de mesure : tableau de bord.

3-3- Le tableau de bord classique

La conception classique des tableaux 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 décisions ;
- **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.

3-3-1- 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 dans un environnement stable, avec une croissance continue, la réduction des coûts consisterait en la meilleure stratégie sur des cycles de vie relativement longs. L'entreprise table 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.

3-3-2- Une mesure en référence aux standards

L'entreprise fondée sur le modèle de Taylor, 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 à 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.

3-4- Quatre (04) défauts majeurs pour l'entreprise

Selon Alain Fernandez, la conception classique des tableaux de bord présente quatre défauts majeurs.

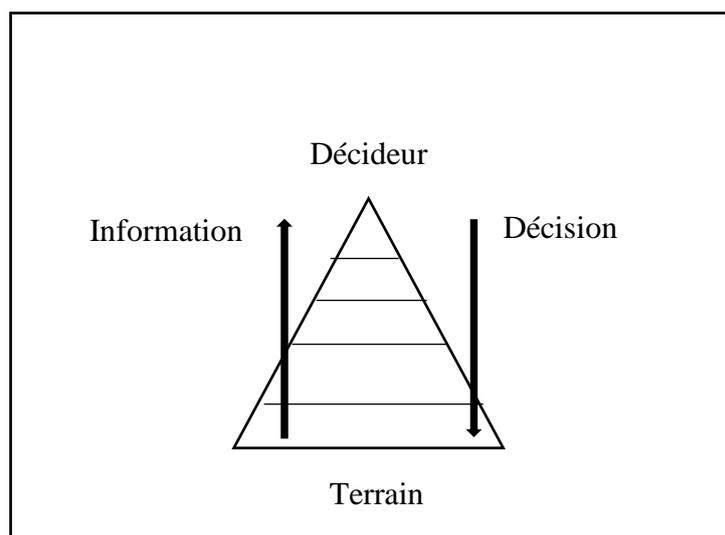
- 1- La perte de précision ;
- 2- La mesure en temps différé ;
- 3- L'incomplétude de l'information ;
- 4- La recherche d'une présentation standardisée et universelle de l'information.

3-4-1- La perte de précision

Dans l'entreprise classique à structure pyramidale, les centres de décisions (Figure 7) sont placés dans la partie haute.

Avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain (coût de production, rapport d'activité, prévisions de vente), subit une série d'agrégations successives (le reporting) effectuée par chaque niveau de 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 de précision. Mais ce n'est pas le principal défaut de l'information agrégée. Les systèmes d'EIS (Executive information system) sont capables de fournir le détail de l'agrégat. Il est plus important de noter qu'à force de globalisation, l'information est dénaturée et ne porte pas toujours un sens significatif suffisamment riche pour susciter une prise de décision dépassant le simple constat.

Figure 7 : La perte de précision



Source : Alain Fernandez (2000)

Dans l'autre sens, en redescendant la pyramide, les décisions stratégiques traversant les différents étages risquent d'être déformées ou mal interprétées par des cadres intermédiaires, loin de la vision stratégique et loin du terrain.

3-4-2- La mesure en temps différé

Les tableaux de bord sont traditionnellement connectés aux systèmes comptables de l'entreprise et au contrôle 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, ce système équivaut à afficher périodiquement toutes les trois secondes par exemple, une image de la route plus ou moins actualisée au moment de la publication. A vous, de vous organiser, de planifier toutes vos décisions et de naviguer sans visibilité jusqu'à la prochaine publication des résultats en espérant qu'il ne se produise pas d'imprévus.

Dans un contexte stable, lorsqu'il y a peu d'évolutions et surtout peu d'imprévus, ce système ne pose pas de problèmes particuliers. Aujourd'hui ce n'est plus le cas.

3-4-3- 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 aidés 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 a 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 de l'importance sur telle ou telle information.

L'information pertinente universelle n'existe pas. Partir d'une présentation standard de l'information, telle qu'elle est pratiquée le plus généralement, ne conduit pas à une perception

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. Le tableau de bord est un instrument personnel.

3-5- Construction du tableau de bord

3-5-1- Le tableau de bord pour une perception cohérente de la mesure de la performance

Les décideurs ont besoin d'un instrument de mesure pour leurs ressources. Le tableau de bord, non générique des instruments de mesure, présente et groupe les informations de conduite que nous allons décrire.

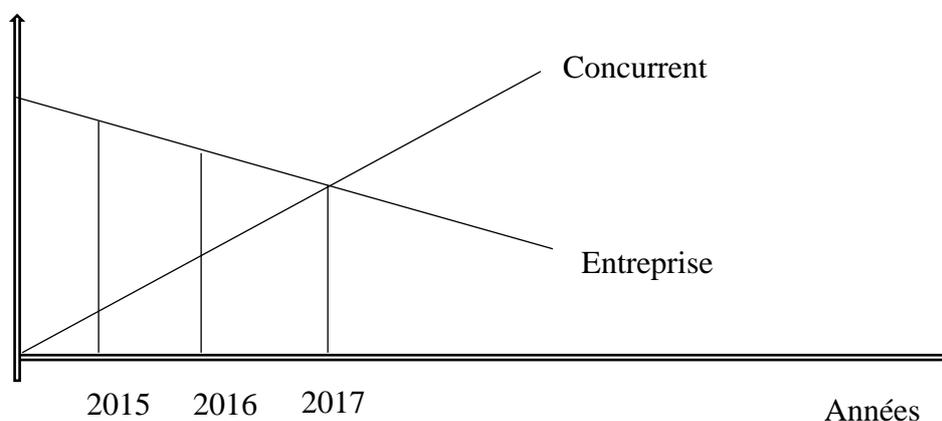
3-5-1-1-La vision cohérente par rapport aux objectifs

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 fixés.

3-5-1-2- 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 présenter un certain nombre d'informations en tendance. Prenons un exemple simple : une entreprise s'est fixé pour objectif d'augmenter sa part de marché de manière à rester devant son principal concurrent. Elle constate qu'elle a une part de marché de 33% alors que le plus proche concurrent dispose de 28%. Elle peut être satisfaite. Si par contre, les années précédentes, elle affichait respectivement 36% et 34%, et durant le même temps, le concurrent est passé de 22% à 28%, (figure 8), le constat n'est plus le même.

Figure 8 : L'importance des tendances



Source : Alain Fernandez (2000)

3-5-1-3- 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 diagnostic et rapportent quelques éléments facilitant l'interprétation des défauts.

3-5-1-4- Simulation

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

3-5-1-5- Référence commune 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.

3-5-1-6- 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 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.

3-5-1-7- 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 adéquation 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.

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 :

- 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.
- Souvent, les besoins de modifications sont la conséquence d'une démarche inductive et sont difficilement rationnels et il ne pourra pas solliciter un travail du service informatique uniquement sur une intuition.

3-5-2-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'élaboration des tableaux de bord.

3-5-2-1- 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 5 à 9 « chunks », selon le terme choisi par Miller. Un chunk est un élément riche en sens (Meaning ful). 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 selon les objectifs fixés. Trop d'indicateurs n'ont souvent pas l'information essentielle. Les indicateurs sont personnels et doivent être définis par les utilisateurs eux-mêmes.

3-5-2-2- 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 analyserons trois (03) niveaux de cohérence.

➤ 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 du service client ». Cet objectif compréhensible de tous et impliquant tout un chacun reste encore trop vague. Ce n'est en fait qu'une bonne intention ou un vœu pieux.

Quels indicateurs peut-on sélectionner pour répondre à ce souhait ? Ils dépendront de la compréhension de chacun : s'il s'agit d'améliorer la qualité intrinsèque des produits vendus, ou encore diminuer le prix de vente ? Ce sont deux (02) objectifs complètement différents, chacun nécessite ses propres indicateurs. Et si en plus, le client entend par amélioration des services, la diminution des délais de livraison, malgré le tableau de bord le plus sophistiqué possible, l'entreprise passe à côté de ses attentes.

➤ **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 les ressources pour une plus grande disponibilité. Un indicateur mesurant l'occupation des ressources conduirait à les surcharger et à traiter des lots de grande taille 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.

➤ **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 (03) causes principales entraînant la modification du tableau de bord.

❖ **Les indicateurs sont inadaptés**

Après la période de rodage, le premier cas ne doit plus exister.

❖ **Les objectifs ont changé**

Les objectifs peuvent changer en fonction d'une modification de priorité par exemple. Il s'agit d'un cas d'exception.

❖ **Les décideurs ont évolué et souhaitent de nouveaux indicateurs pour une action plus précise et plus efficace.**

Au rythme de l'apprentissage et du perfectionnement dans la maîtrise du tableau de bord, les décideurs souhaiteront améliorer la perception offerte et modifieront les indicateurs. Ce troisième type de modification est une conséquence d'un processus d'amélioration permanent bénéfique pour l'entreprise.

3-6- 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 pour assurer la cohérence globale.

3-6-1- 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.

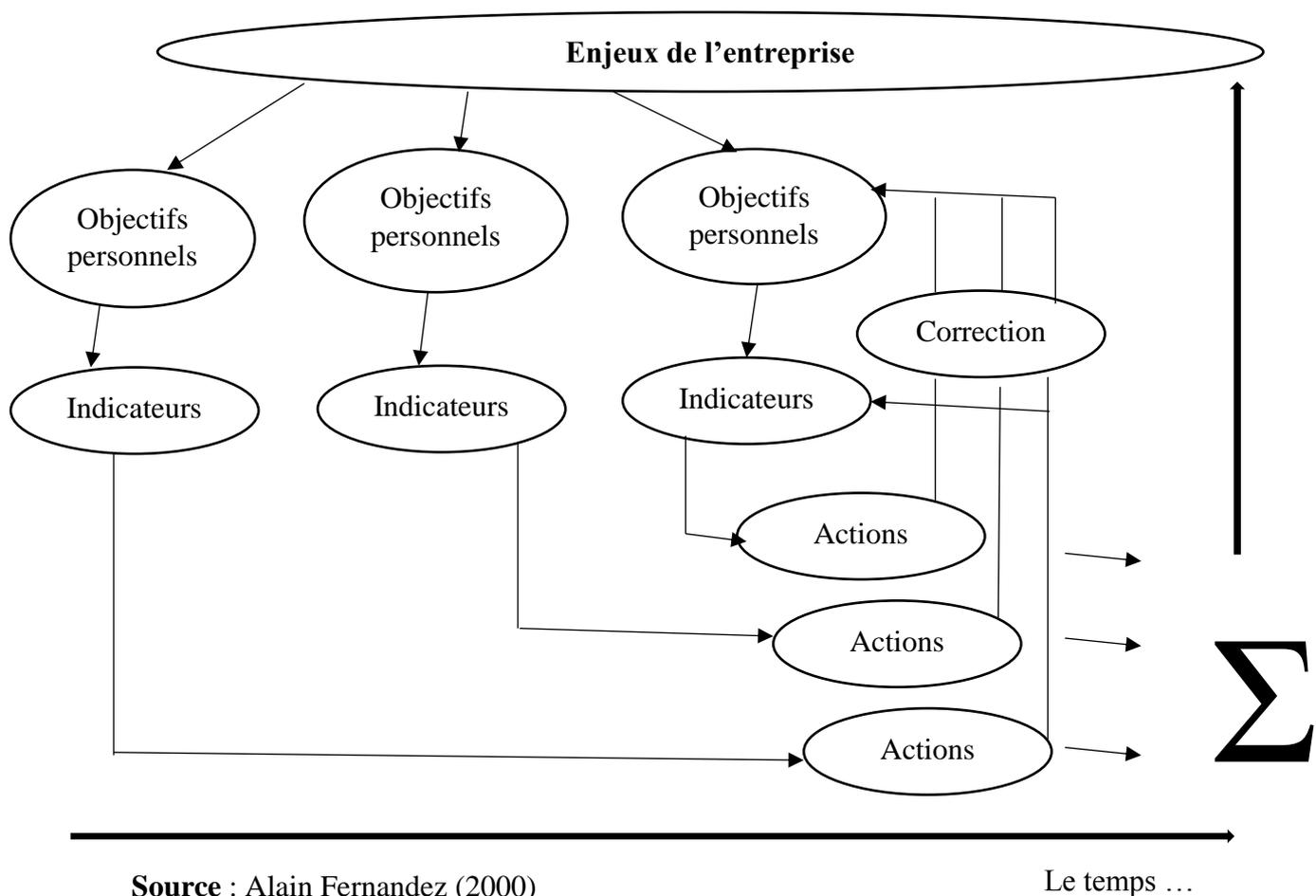
L'information n'a pas un sens universel. L'information correspond à un niveau de structure dépassant la problématique du « traitement des contenants » de l'informatique traditionnelle. Ces nouvelles technologies, que sont le Groupware/Internet/Intranet, facilitent l'échange et le partage non plus en données mais en informations structurées dans l'entreprise.

3-6-2- La cohérence du système de tableau de bord

- La mesure de la performance globale

La structure d'entreprise, fondée sur l'autonomie des décideurs responsables, ne doit pas conduire à une somme d'actions désordonnées et opportunités. Comme le représente la figure suivante, la finalité de toutes les actions locales doit aller dans le sens des enjeux de l'entreprise.

Figure 9 : La boucle de cohérence (A. Fernandez)



Source : Alain Fernandez (2000)

Le temps ...

La description de ce schéma peut se faire de la manière suivante :

- Les objectifs canalisant les actions de chaque acteur sont déclinés des enjeux globaux ;
- Les indicateurs balisant la piste d'actions sont exprimés en fonction des objectifs sélectionnés ;

- Les actions lancées sont guidées par les indicateurs.

Les utilisateurs peuvent corriger :

- Les indicateurs, lorsque ceux-ci ont été mal définis à l'origine ;
- Les objectifs, lorsque ceux-ci ne correspondent pas non plus aux enjeux définis.
- Au final, le résultat des actions lancées est en concordance avec les enjeux déterminés.

Pour mesurer et régler la boucle, nous suivrons l'amélioration de la performance globale selon les enjeux définis. Les progrès, sur le plan de la performance, ne sont pas perceptibles dans l'immédiat. Et il faudra attendre un temps de réaction plus ou moins lent avant de ressentir les premières améliorations sur le plan global. Mais durant cette période, comment faire la part des choses ?

Jacques Mèlèze a bien étudié la question du contrôle en respect de la délégation et nous propose deux méthodes de contrôle : [A. Fernandez]

- La première n'ayant qu'une action réparatrice, laisse toute liberté au responsable. Le responsable a toute la latitude sur la méthode de gestion adaptée. Cependant, en cas de dysfonctionnement, la hiérarchie procède à un audit du système complet et peut en suspendre la délégation ;
- Avec la deuxième méthode, la hiérarchie suit périodiquement (à longue échéance) et en profondeur les missions de la délégation afin d'en modifier, le cas échéant, et en temps voulu, les conditions de pilotage. Le niveau supérieur dans ce cas ne doit intervenir qu'à des conditions clairement définies. Il respectera l'espace de liberté défini par la délégation et exprimé par les objectifs locaux. Il corrigera, s'il le faut, les discordances entre niveau de délégation, les moyens et les besoins.

3-6-3- Le contrôle sur la construction des indicateurs de vie du système

Ce contrôle devrait surtout porter sur la révision des indicateurs et sur les évolutions du tableau de bord. Le tableau de bord doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de l'un de ces paramètres doit impérativement entraîner une modification du tableau de bord. De même, la définition des indicateurs, leur choix et leur construction doivent suivre l'apprentissage du groupe qui les affinera et les ajustera au fur et à mesure de son expérience.

De toute façon, si le tableau de bord n'évolue pas, il ne sera plus utilisé ou pire encore, il induira des décisions néfastes au groupe ou à l'entreprise.

3-6-4- Les limites du système de tableau de bord

3-6-4-1- La fiabilité du feed-back

Le tableau de bord permet une perception de la situation selon les objectifs fixés. Il induit des pistes 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.

3-6-4-2- 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 des buts qu'il souhaite atteindre. 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 de ventes d'un équipementier de l'aviation qui avait réussi à faire mieux que son objectif en intégrant, sans le préciser, 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 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, être 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.

Conclusion

Si les entreprises dépendantes des groupes se munissent de tableaux de bord qui sont, somme toute, relativement proches des outils préconisés par les acteurs de la littérature, il en va autrement des organisations familiales qui délaissent instruments de pilotage au profit des modes de coordination informelle. Il est tenant, au regard des perspectives qu'offrent aujourd'hui les nouvelles technologies (Béranger 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 de travaux de Lawrence et Lorsch (1973) qui valent également pour le contrôle de gestion : il n'existe pas de méthodes universelles applicables 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.* »

Au-delà des tableaux de bord classiques, uniquement focalisés sur les résultats financiers, un outil plus équilibré, ajoutant à ces indicateurs financiers, trois autres indicateurs a été développé. Sous le nom de Tableau de Bord Prospectif (TBP), cet outil sera présenté dans notre chapitre suivant.

Chapitre 4 : Les tableaux de bord prospectifs (TBP)

Introduction

A l'origine, l'idée d'élaboration d'un nouveau type de tableau de bord est venue suite à un travail de recherche sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». Ce travail a conduit à un constat que les systèmes traditionnels de mesure de performance, essentiellement fondés sur des indicateurs financiers, ne sont pas adaptés à l'entreprise moderne. Les participants étaient convaincus que ces systèmes nuisaient à la capacité des entreprises à créer une valeur économique à long terme.

Au cours de ce travail, des études de cas sur des systèmes originaux de mesure de la performance ont été faits. L'un d'eux, le cas d'Analog-Devices, qui ont utilisé une méthode de suivi des progressions des projets d'amélioration continue, par l'utilisation d'un nouveau tableau de bord qui contenait, outre les divers indicateurs financiers, des indicateurs sur les délais de livraison, la qualité et la durée des cycles de production, la rapidité de développement des nouveaux produits. De même que d'autres pistes ont été suivies 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 qu'ils ont appelé un Tableau de Bord Prospectif, bâti autour de quatre (04) 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 a 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 a posteriori et les indicateurs avancés et enfin, entre la performance interne et la performance externe.

4-1- 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.

Voici un exemple typique : la société FMC (Food Machinery Corporation), pendant les années 70 et 80, a affiché les meilleurs résultats financiers de toutes les grandes entreprises américaines. 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 clairement identifiées, pas plus que les domaines dans lesquels nous devons faire de nouvelles avancées. Nous étions devenus les champions du retour sur investissement, mais notre potentiel de croissance futur est affaibli. Nos états financiers ne traduisaient pas clairement les progrès dans la mesure des initiatives à long terme ».

4-2- 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 global et mieux intégré d'indicateurs,

reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et leurs systèmes à la performance financière à long terme.

4-3- Le tableau de bord prospectif (TBP)

La rencontre de la nécessité impérieuse de bâtir un potentiel à long terme et de l'obligation de perpétuer le modèle de comptabilisation au coût historique et de présentation de l'information financière, 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.

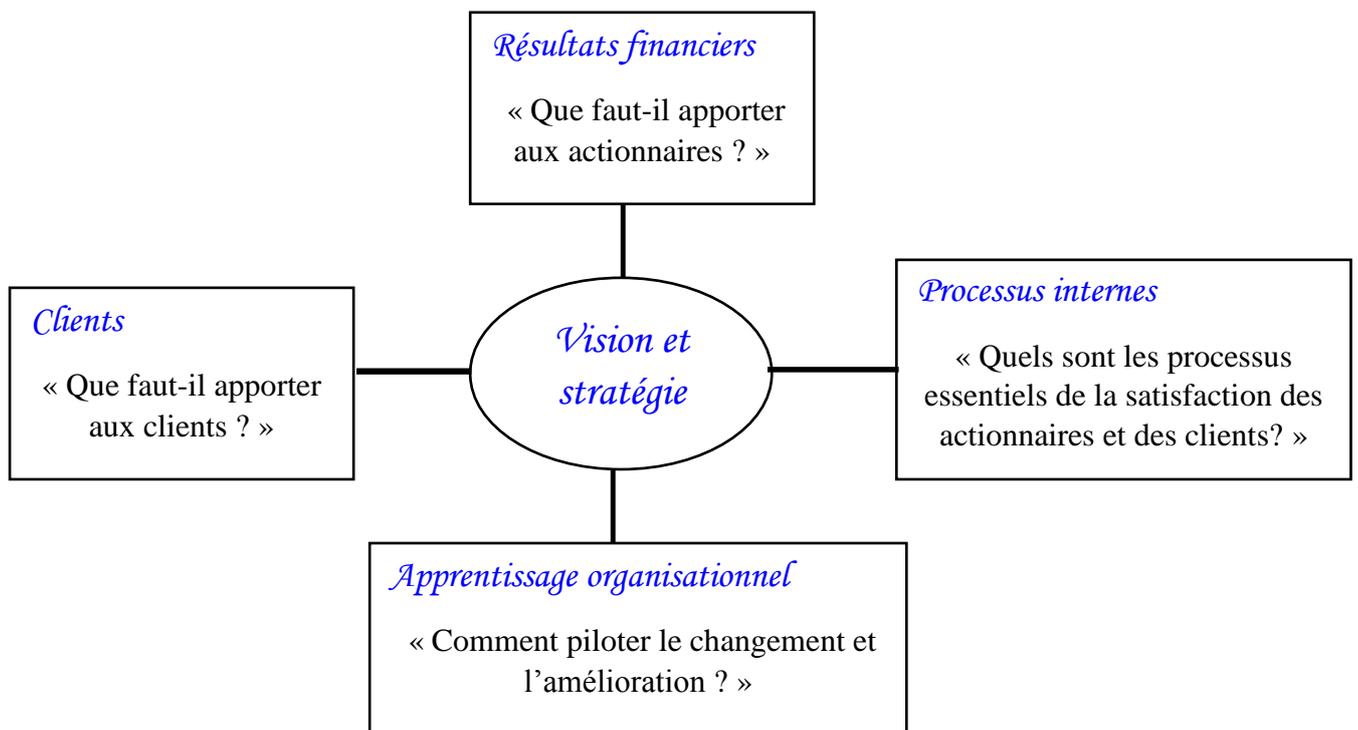
Ainsi les indicateurs financiers doivent être donc complétés par les indicateurs sur les déterminants de la performance future. Les objectifs et les mesures de ce système sont établis en fonction du projet de l'entreprise et de sa stratégie. Ils permettent d'apprécier la performance dans quatre (04) domaines :

- Les résultats financiers ;
- La satisfaction des clients ;
- Les processus internes ;
- L'apprentissage organisationnel.

Ces quatre (04) axes constituent l'ossature du TBP (Figure 10). Le TBP élargit les objectifs des unités au-delà de la simple performance économique. Il permet aux dirigeants d'évaluer :

- La contribution de chacune d'elle ;
- Les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne ;
- Les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance.

Figure 10 ; Ossature d'un TBP (Kaplan 98)



Source : Kaplan et Norton (1998)

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 de création des synergies entre celles-ci. En général, ces objectifs sont atteints dès le premier tableau de bord prospectif. Mais durant le processus de définition des objectifs et de mesures, les dirigeants découvrent au système un champ d'application infiniment plus large.

4-4- Les acteurs du projet : Groupes de projet ou groupes de travail

Ce sont des groupes polyvalents, composés d'utilisateurs et d'informaticiens. Ces groupes disposent du pouvoir de validation de l'étape. Ils autocontrôlent leurs performances, composent le document de synthèse concluant chaque étape et communiquant les résultats vers les autres groupes et le comité de pilotage.

4-4-1- Comité de pilotage

Le groupe de pilotage joue un rôle important en termes 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 provisoires et définitives.

Le comité de pilotage sera accrédité par la direction générale pour disposer d'un large pouvoir de décisions.

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.

4-4-1-1- Membres du comité de pilotage

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

4-4-1-2- 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 ;
- 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) ;
- Déterminer les interactions de son processus avec les autres processus.

4-4-1-3- Architecte des systèmes/ Consultant en tableau de bord

L'architecte est le maître d'œuvre. 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, 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.

4-4-2- Le comité exécutif

Le comité exécutif contient toute l'équipe dirigeante. Le rôle de ce comité est de discuter le plan stratégique qui était présenté par le comité de pilotage et de fixer les différents indicateurs associés à chaque axe et bien sûr qu'à partir du comité exécutif, l'on peut construire les différents sous-groupes chargé de chaque axe.

4-5- Le processus de construction

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

4-5-1- 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 global. 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.

➤ Identifier les liens entre le siège et l'unité

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

- Les objectifs financiers de l'unité (croissance, 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).

➤ Générer un consensus sur les objectifs stratégiques

- Première série d'entretiens

L'architecte constitue un dossier d'informations 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 (dans notre cas), mais il s'agit idéalement d'une équipe de deux à trois personnes. L'architecte, en tant qu'animateur du projet, conduit l'entretien et pose les différentes 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 œuvre du TBP ainsi que les conflits éventuels entre les participants, sur la conception de la stratégie et des objectifs ou au niveau personnel.

➤ 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 discussions 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 aboutir à un classement hiérarchique des objectifs des quatre (04) 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 (04) axes sont articulés par des relations

de cause à effet. Ces observations serviront de base de discussion lors de la réunion du comité exécutif.

➤ 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 la question : « Si le projet et la stratégie sont efficaces, quel sera le résultat sur la performance concernant les actionnaires, les clients, les processus internes, 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'autres propositions, 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 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 (04) 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 (03) ou quatre (04) 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 (04) sous-groupes.

4-5-2- 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 proposée, 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 (04) 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 des 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 réunissant 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 sous-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 œuvre. 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 de chaque mesure proposée et des habitudes de l'entreprise dans ce domaine, plusieurs méthodes peuvent être employées (du benchmarking aux taux évolutifs), pour spécifier les objectifs à trois (03) ou cinq (05) ans.

4-6- 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 œuvre 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 décentralisés. 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)

Le 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 œuvre 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 appuyer le TBP.

➤ Finaliser le plan de mise en œuvre

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 œuvre par étape, mais les « meilleures informations » disponibles doivent servir à focaliser le système de management sur les priorités du TBP. Les systèmes d'informations rattraperont le processus.

4-7- Les quatre (04) axes du TBP

Kaplan et Norton proposent de doter le TBP de quatre (04) axes, à savoir les résultats financiers, les clients, processus internes et l'apprentissage organisationnel, chacun des axes comptant entre quatre (04) et sept (07) indicateurs de performance.

4-7-1- L'axe financier

La création d'un TBP 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 indicateur 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 les 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 unité. 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 stratégies 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.

4-7-2- L'axe « clients »

Grâce à l'axe « clients », les managers identifient les segments de marché visé 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 œuvre 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 « clients » doit aussi comporter des indicateurs spécifiques qui mesurent la pertinence de la prestation pour les clients ciblés. Les indicateurs spécifiques représentant les déterminants de la fidélité des clients et leurs fournisseurs. Par exemple, certains clients 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 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.

4-7-3- 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 les clients des segments de marchés 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 (02) différences fondamentales entre la démarche du TBP et celle des systèmes classiques de mesure de 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 des clients.

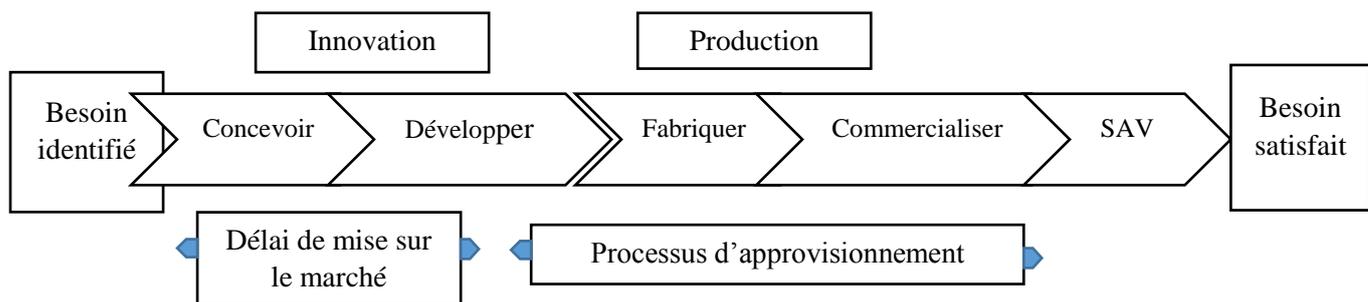
Par exemple, une entreprise peut s'apercevoir qu'elle doit se doter d'un processus lui permettant d'anticiper les besoins des clients, ou d'un autre pour offrir de nouveaux services attendus par les clients ciblés. Les indicateurs « processus internes » du TBP révèlent les processus dont certains n'existent 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 11). 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 (service) connu et s'achève avec la livraison de ce 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 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 capacités 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.

Figure 11 : L'axe "processus interne" - La chaîne de production



Processus interne

Processus d'innovation

- Conception du produit
- Développement du produit

Processus de production

- Fabrication
- Commercialisation
- Service après-vente

Source : Kaplan et Norton (2003)

4-7-4- 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 internes » 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 ».

4-8- Les avantages d'un TBP

Les bénéfices d'un TBP peuvent se résumer de la façon suivante :

- Le TBP fournit aux cadres dirigeants une vision claire et globale dans 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'informations importante à l'essentiel.

4-9- Le TBP est un outil de management

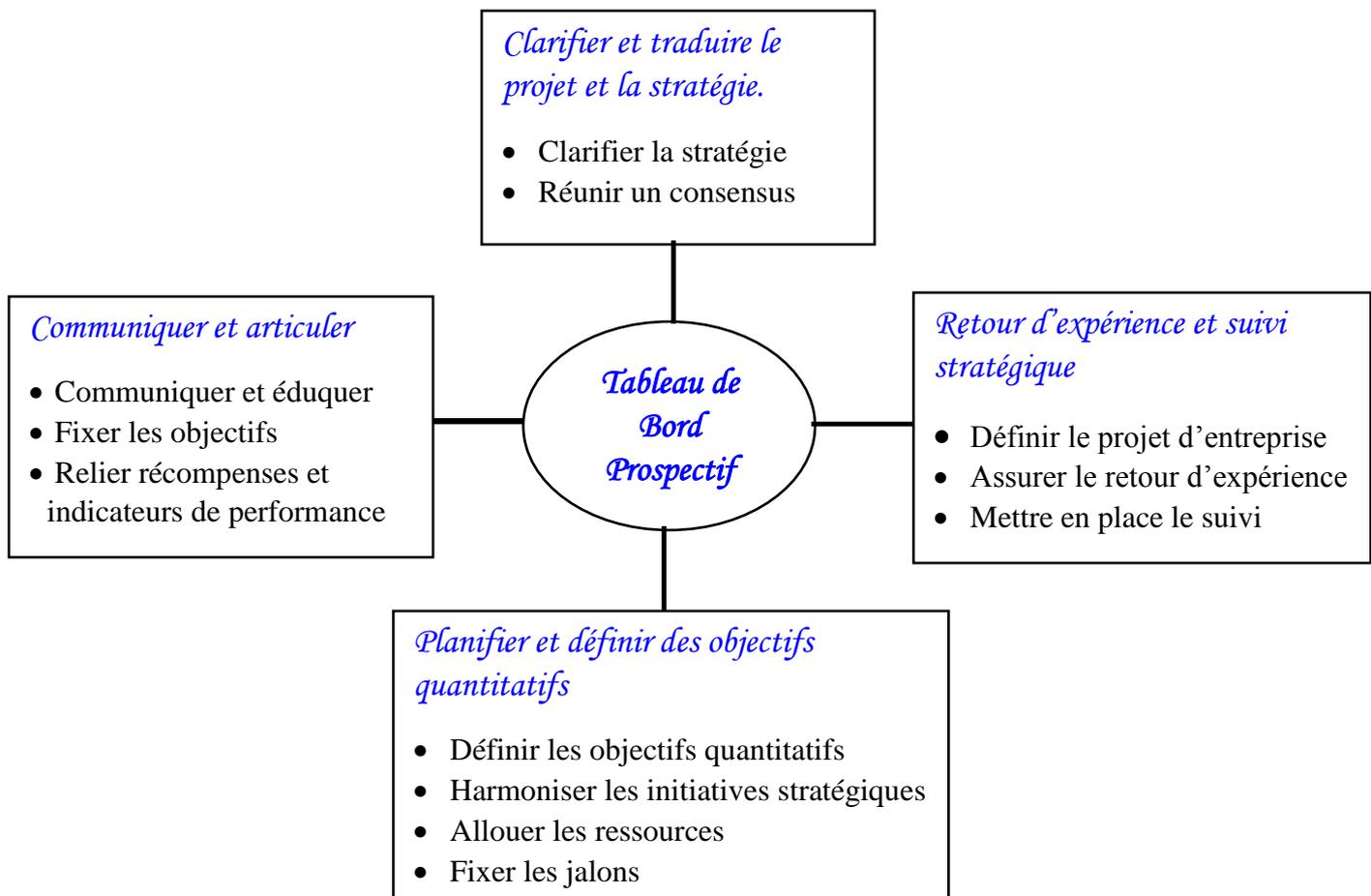
Le TBP doit traduire les intentions stratégiques en objectifs corrects. Un équilibre est établi entre :

- 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 (voir figure 12). Les indicateurs du TBP leur permettent de :

- 1- Clarifier le projet et la stratégie et les traduire en objectifs ;
- 2- Communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques ;
- 3- Planifier, fixer les objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- 4- Renforcer le retour d'expérience et de suivi stratégique.

Figure 12 : Le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action (Kaplan 98)

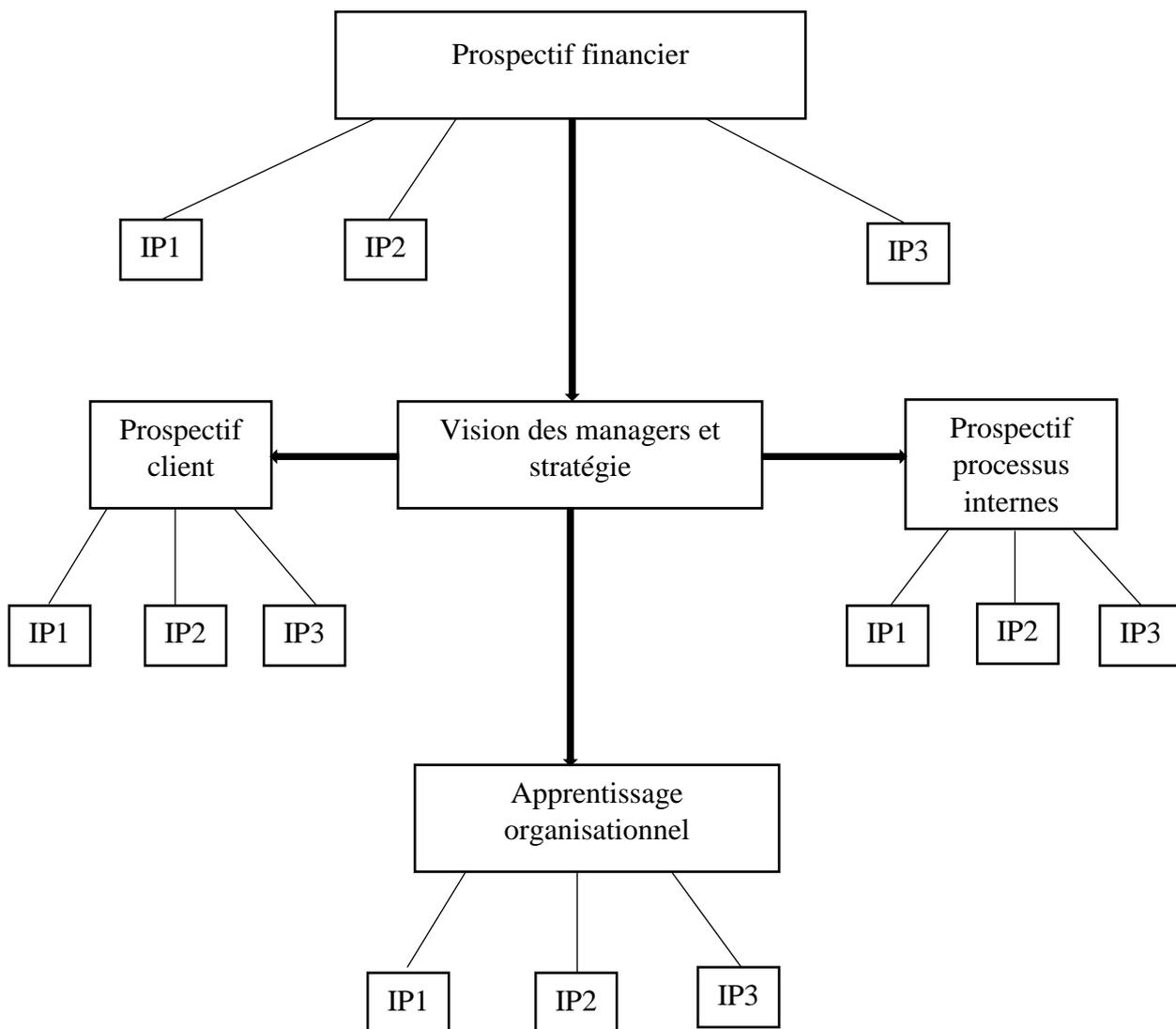


Source : Kaplan et Norton (1998)

4-10- Le TBP, instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CGS)

Le TBP adopté par Kaplan et Norton [Kaplan et Norton 98] constitue un exemple de tableau de bord stratégique. La figure 13, synthétise les principales caractéristiques de cet instrument et montre que sur plusieurs aspects, il répond aux caractéristiques d'un outil du CGS. Le lien entre le CGS et le TBP se fonde sur les points suivants :

Figure 13 : Tableaux de bord prospectif (Kaplan et Norton 98)



Source : Kaplan et Norton (1998)

- Le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel sont imbriqués grâce à une articulation 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 d'autre part.

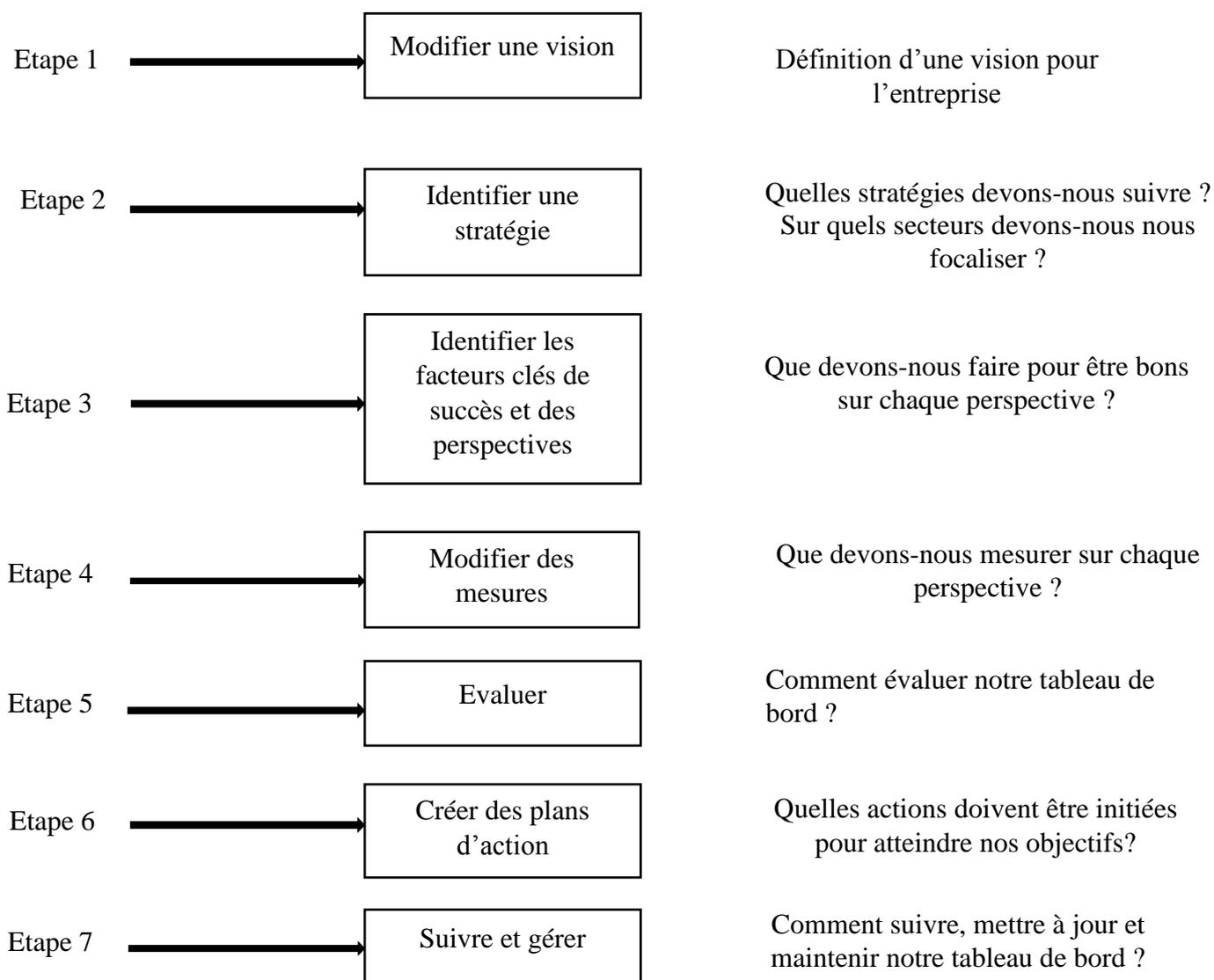
Toutefois, l'étude approfondie des travaux de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 1998), montre que cet instrument ne répond pas à tous les critères d'appartenance à la version élargie du CGS.

4-11- Les étapes de construction d'un TBP

Pour créer un TBP, nous devons (figure 14) :

- Identifier une vision. Autrement dit quelle orientation souhaite prendre l'organisation ?
- En élaborant des stratégies, définir la façon dont nous arriverons à atteindre cette vision ;
- Identifier des perspectives et facteurs critiques de succès, ce qui implique de se demander : que devons-nous concrètement faire 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 ressembler ?

Figure 14 : Les étapes de construction du TBP



Source : Kaplan et Norton (2003)

4-12- Le déploiement du TBP, entre alignement et co-construction TBP et mise en œuvre 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'une nécessaire adhésion des acteurs aux orientations stratégiques traduites par les quatre (04) perspectives du TBP, les mesures et les cibles qui leur sont associées.

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 TBP pour appliquer la stratégie » et enfin « fournir des informations en retour sur la stratégie par le biais du TBP ».

Ainsi Kaplan et Norton précisent que le TBP, par nature, indique comment chacun des acteurs contribue aux objectifs stratégiques. 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 originale du TBP prévoit une stratégie de communication pour accompagner le déploiement du TBP.

Le modèle du TBP apparaît donc descendant sur le plan de la communication des moyens à mettre en œuvre 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 top-down.

4-13- La mise en place du TBP

La mise en place d'un tableau de bord prospectif se résume en quatre (04) étapes. Tout d'abord, il faut définir les missions et les objectifs de l'organisation. Dans un second temps, l'on identifie les variables dont la maîtrise conditionne l'atteinte des objectifs (facteurs clés de succès) puis on choisit des indicateurs reflétant l'évolution des valeurs clés. Enfin, on établit

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

4-13-1- 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 objectifs qualitatifs seront difficilement mesurables, par exemple la mesure de la satisfaction 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 fasse au travers d'une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les opérationnels. 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.

4-13-2- L'identification des facteurs clés de gestion

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de cause à effet entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste, on isole deux (02) 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.

4-13-3- Le choix des indicateurs

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 constant qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème. Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois (03) types :
 - **Les indicateurs de résultats** : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activités, délais, coûts, etc.) ;
 - **Les indicateurs de moyen** : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés ;
 - **Les indicateurs d'environnement** : ces types d'indicateurs permettent aux 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.

4-14- 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 présentation des intérêts des 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 œuvre de la stratégie : par exemple, pour les organismes publics ou parapublics notamment ceux qui établissent le cadre des règles de la concurrence ou ceux qui imposent le respect des 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 des structures d'analyse 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 ensembles d'indicateurs de performance ». 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'indicateurs 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 performance. Le TBP renforce donc la théorie de l'apprentissage organisationnel en créant des conditions favorables à l'émergence des relations de causes à effets reconnues pertinentes par le collectif et en forçant les acteurs à penser transversalité.

4-15- L'analyse critique de la dynamique de mise en œuvre du TBP

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

- 1- Identification des buts stratégiques ;
- 2- Choix des priorités stratégiques ;
- 3- Discussion autour des chaînes de causalité de performance 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 œuvre 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 (02) auteurs sur les deux (02) 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.

Conclusion

Avant de s'engager dans une démarche TBP, il faut bien comprendre que tout commence par une réforme de la manière de penser, de concevoir la stratégie et de piloter. Cette réforme doit être choisie et non subie. Sinon, c'est l'échec assuré. On fuira comme la peste, les solutions qui n'intègrent pas l'importance de cette véritable révolution. Le TBP ne se greffe pas comme un patch censé désaccoutumer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit TBP démarre dès l'élaboration de la stratégie pour se poursuivre tout au long de son déploiement. Sans une véritable mobilisation de toutes les instances, le projet n'est pas réalisable.

Après cette première partie qui nous a permis de faire une approche théorique de notre thème d'étude, nous allons aborder la deuxième partie pratique de mise en place du TBP de Plantivoire.SA.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction

L'objectif de cette partie est d'illustrer la démarche pratique de la construction d'un tableau de bord prospectif. Nous avons adopté l'approche TBP car elle nous semble « plus cadrée » que l'approche française (tableau de bord classique). En effet, l'élaboration d'un cadre stratégique nous aide tout d'abord à formaliser la stratégie de l'organisation et surtout nous oblige à définir des indicateurs selon les quatre (04) perspectives. Certes, nous pourrions reprocher à la démarche du TBP d'être trop directive et de couper court à toute créativité, mais dans un premier temps, nous pensons que cette démarche nous aide à rentrer dans ce « nouveau cadre de la performance ».

Nous tenons à nouveau à préciser que nous allons décrire dans ce chapitre non seulement le TBP de Plantivoire SA (entreprise cible), mais aussi, nous ferons une description complète de la méthode de mise en place d'un TBP pour une entreprise quelconque d'une manière générale. La démarche de construction d'un système d'indicateurs de pilotage ne constitue pas une opération aisée, puisqu'elle nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi l'objectif de ce chapitre est d'appréhender de façon plus précise les objectifs stratégiques de l'entreprise, avant de présenter, en toute modestie, une proposition de tableau de bord pour cette entreprise.

Chapitre 5 : Présentation de la Société de Plantations de Cote d'Ivoire (Plantivoire SA)

5-1- Historique

Créée en 1991 avec un capital de 561 000 000 F CFA, la Société de Plantations de Côte d'Ivoire (**PLANTIVOIRE SA**) est une société anonyme dont le siège social est situé à Marcory Zone 3C Rue du Chevalier de Clieu-01.

Depuis sa création, cette entreprise œuvre dans le domaine de la production de trois (03) espèces d'agrumes (bergamote, bigarade, citron) dont les fruits sont destinés à la distillation d'huile essentielles et de jus concentré. Ces plantations d'agrumes de 1 200 hectares sont réparties sur deux (02) sites dont celui de Babokon dans le département de Guitry avec 800 hectares et celui du département d'Agboville avec 400 hectares. Outre les agrumes, Plantivoire SA possède un autre domaine d'activité qui est celui du palmier à huile dont la diversification a été faite et est en cours sur les deux (02) sites d'agrumes en plus des sites officiels de Tabou et d'Alépé.

5-2- La mission

La mission de Plantivoire SA est de produire et commercialiser des matières premières agricoles (palmiers à huile, citron frais) et de produire, transformer et commercialiser des huiles essentielles et du jus concentré de citron. Elle accomplit cette mission en se basant sur ses immenses plantations agricoles et ses usines d'extraction à froid et de distillation constituées de :

- De deux DS150 et de deux DS80, technologie italienne spécialisée dans la distillation à froid des huiles essentielles d'agrumes ;
- D'une usine de production et de conservation de jus concentrés ;
- D'une usine d'extraction d'huile essentielle d'essences variées (gingembre, curcuma, petit grain bigaradier, néroli).

5-3- Les valeurs

Les valeurs qui guident cette entreprise sont :

- Respect ;
- Responsabilité ;
- Intégrité ;
- Esprit d'équipe ;
- Motivation et développement des compétences de tous les agents.

5-4- La vision

La vision des dirigeants de l'entreprise est d'être d'ici 2030, le leader africain de la production d'huile essentielle d'agrumes de qualité. Elle ambitionne faire une production biologique pour mieux répondre aux exigences du marché actuel réglementé par des normes internationales.

5-5-Structure organisationnelle

Plantivoire SA dispose d'une organisation de type classique. En dehors de la direction générale, l'entreprise est constituée de deux (02) autres départements à savoir la direction administrative et financière et la direction d'exploitation ou direction technique.

5-5-1- La direction générale

Assurée par le Directeur Général, elle est garante de la stratégie et du bon fonctionnement de l'entreprise en s'acquittant des fonctions suivantes :

- Superviser l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- Participer à l'élaboration d'une vision et d'un plan stratégique en vue d'encadrer l'action de l'entreprise ;
- Négocier les contrats avec les clients existants et rechercher des nouveaux clients ;
- Agir en tant que conseiller professionnel auprès du Conseil d'Administration relativement à tous les aspects des activités de l'entreprise ;

- Représenter l'entreprise lors d'activités communautaires afin de rehausser la visibilité de l'organisme dans la communauté ;
- Etablir un plan opérationnel intégrant les buts et objectifs qui favorisent l'accomplissement des orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Veiller à ce que le fonctionnement de l'entreprise soit à la hauteur des attentes de ses clients, du Conseil d'Administration et des organismes de financement ;
- Recruter des employés qui possèdent les aptitudes techniques et personnelles requises en vue de favoriser l'accomplissement de la mission de l'entreprise.

5-5-2- La direction administrative et financière

Elle s'occupe des ressources humaines, de la finance, du service achat et logistique ainsi que du respect de l'application des réglementations et de la législation liées à l'activité de l'entreprise.

5-5-3- La direction technique

Rattachée à la direction générale, la direction technique dirige l'ensemble des activités des plantations et des usines et est garante de leur bonne gestion. En dehors du Responsable Technique, qui coordonne l'ensemble des unités, chaque département est dirigé par un assistant technique (Responsable Agrumes, Responsable palmiers, Responsable épices et jus concentrés).

Chaque responsable de département gère librement son département avec l'appui de ses chefs de plantation et d'usine par site.

Conclusion

Ce chapitre nous donne une vision plus claire des composantes organisationnelles de Plantivoire SA et permet surtout de décrire l'organisation et les missions de chaque composante.

Après la présentation de notre entreprise cible, passons au chapitre suivant qui est de la description de la démarche de construction de son TBP.

Chapitre 6 : Démarche de construction du TBP

6-1-Déroulement d'un projet de TBP

La première étape d'un projet TBP consiste à expliquer et faire accepter les raisons qui justifient sa construction. Pour beaucoup de managers, le TBP est un concept intéressant. Ils sont conscients des carences des indicateurs financiers et il n'est pas difficile de les convaincre de la nécessité d'adopter une approche plus équilibrée. Ce premier pas ne suffit cependant pas à lancer le projet. Il faut préalablement définir ses objectifs majeurs, car ils contribueront à :

- ✓ Guider la définition des objectifs et des mesures du système ;
- ✓ Gagner l'adhésion des autres participants au projet ;
- ✓ Préciser les principes directeurs des processus de mise en œuvre et de management qui suivent la construction du TBP.

Voici quelques exemples des raisons pour lesquelles Plantivoire.SA veut développer un TBP :

- Clarifier la stratégie et obtenir un consensus sur ses orientations ;
- Recentrer l'activité
- Décentraliser et développer le leadership
- Intervenir stratégiquement.

6-2-Prise en compte de l'environnement

6-2-1- l'environnement externe de Plantivoire SA

Analyser l'environnement externe selon le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) revient à analyser les opportunités et menaces auxquelles est confrontée l'entreprise. Mais avant, il faut noter que le secteur agrumicole ivoirien a longtemps constitué un secteur mal connu de l'activité agricole. Les principales causes de cette méconnaissance sont : les difficultés de production, le système d'irrigation onéreux et de commercialisation défaillant. Lancée dans cette activité à risque depuis 1990, Plantivoire SA a su dompter les nombreuses difficultés pour demeurer la plus grande entreprise de production d'huile essentielle d'agrumes sur tout le territoire même si elle est fortement concurrencée par de grandes entreprises italiennes spécialisées dans ce secteur et utilisant une technologie de pointe.

La synthèse de l'analyse de l'environnement externe est consignée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse de l'environnement externe de Plantivoire SA

Environnement externe	Opportunités	Menaces
POLITIQUE	Système économique mixte avec une économie ouverte et une stabilité politique actuelle	Stabilité politique souvent dégradée par des conflits post-électoraux
ECONOMIQUE	Economie ivoirienne de plus en plus saine, compétitive et solide ayant enregistré de bons résultats ces dernières années	Evolution structurelle de l'économie se faisant au profit d'un secteur informel tentaculaire au détriment des secteurs primaires et secondaire.
SOCIOLOGIQUE	Proximité des sites des localités agricoles avec une population diversifiée et jeune constituant une importante source de main-d'œuvre.	Problèmes réguliers de limites foncières avec les plantations villageoises
	Développement d'une nouvelle technologie	Technologie coûteuse, lourde et

TECHNOLOGIQUE	de pointe pour l'extraction des huiles essentielles et des jus concentrés	fabriquée dans un pays éloigné de la Côte d'Ivoire
LEGISLATIF	La Côte d'Ivoire dispose d'une législation favorable aux investissements s'améliorant au fur et à mesure	

Source : Nous-mêmes

L'analyse de l'environnement externe, à travers les opportunités et menaces selon le modèle « PESTEL », montre que cet environnement offre beaucoup d'opportunités à l'activité de Plantivoire SA.

6-2-2- Environnement interne

Ce diagnostic fait ressortir les forces de l'entreprise face à ses concurrents ainsi que ses faiblesses qu'elle doit corriger pour atteindre ses objectifs de façon performante.

La synthèse de l'analyse de l'environnement interne est consignée dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse de l'environnement interne de Plantivoire.SA

FORCES	FAIBLESSES
Forte demande des huiles essentielles sur le marché international ; Respect des délais de livraison ; Domaines d'activités diverses permettant de lutter contre les risques éventuels ; Disponibilité du foncier pour la création des parcelles ; Disponibilité des matières premières ; Qualification du personnel ; Proximité des plantations de palmiers des clients industriels.	Vieillessement du verger et des machines ; Produit final uniquement vendu à l'étranger augmentant les frais de livraison ; Main-œuvre peu qualifiée ; Taux de turn-over élevé ; Pannes répétées des usines d'extraction ; Baisse progressif du prix d'achat des régimes de palmiers à huile ; Absence de systèmes d'irrigation ; Absence de tableau de bord prospectif.

Source : Nous-mêmes

6-3-Les objectifs globaux

« Le tableau de bord prospectif est avant tout un outil qui permet de mettre en œuvre la stratégie, pas de l'élaborer » (Kaplan 1998). Même s'ils admettent que le TBP puisse aider les dirigeants dans une formulation mieux structurée de la stratégie, Kaplan et Norton positionnent leur tableau de bord en aval de la conception de la stratégie, dans les phases de mise en œuvre. Partant de l'observation selon laquelle les conditions de réussite d'une entreprise résident dans « sa capacité à exécuter la stratégie » avant de citer les objectifs globaux, nous allons proposer un modèle de carte stratégique que nous allons élaborer après la définition des différents axes et les objectifs de chaque axe.

De manière spécifique Plantivoire SA veut assurer une production agro-industrielle de qualité et mettre à la disposition des industrielles des matières premières respectueuses de l'environnement et répondant à leurs exigences.

Elle envisage faire une profitabilité sur l'ensemble de ces domaines d'activités à savoir la production des huiles essentielles, des jus concentrés et des régimes de palmiers à huile.

Donc en fonction de cette stratégie, nous déterminons les objectifs globaux (stratégiques) suivants :

- Assurer une production de qualité ;
- Augmenter le chiffre d'affaires ;
- Obtenir une profitabilité entre les différents secteurs d'activité.

Le domaine d'activité du palmier à huile est l'un des domaines stratégiques phares de l'entreprise. En effet, 75% de la production du palmier à huile est disponible entre janvier et juillet tandis que 90% de la production des huiles essentielles et des jus concentrés l'est entre octobre et décembre. Afin de disposer de ressources financières en permanence pour financer son activité, la Direction veut accentuer le développement du domaine palmiers qui leur fournira du cash pendant les périodes creuses des agrumes. Cependant, 50% des vergers palmiers demeurent vieillissant causant ainsi la baisse de la productivité à tous les niveaux (humain, matériel, agricole) d'où la nécessité de bâtir un véritable programme de replantation ou d'acquisition de nouveaux domaines pour de nouvelles plantations.

Concernant le volet de la production d'huiles essentielles d'agrumes, il demeure impératif pour Plantivoire SA de renouveler la majeure partie de sa machinerie. En effet, ces

machines sont vieilles de 30 ans au moins et ce vieillissement est à la base d'une moindre qualité du produit final (présence de boue, présence d'odeur indésirable). En plus de cette acquisition, la société doit faire maîtriser cette nouvelle technologie à ses employés par des séances de formation avec les concepteurs de ces machines. Ces deux (02) volets doivent être plus qu'une priorité pour Plantivoire SA qui désire montrer une bonne image auprès de sa clientèle.

6-4-Les quatre (04) axes

6-4-1- L'axe financier

Les entreprises d'une manière générale utilisent différents indicateurs comme le RSI (Retour Sur Investissement) ou l'EVA (Valeur Ajoutée Economique) comme objectif financier dominant.

En pratique, on isole deux (02) stratégies de base pour parvenir à la performance financière :

- La croissance ;
- La productivité.

La stratégie de croissance comporte généralement deux (02) volets : créer la franchise et accroître la valeur pour le client.

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

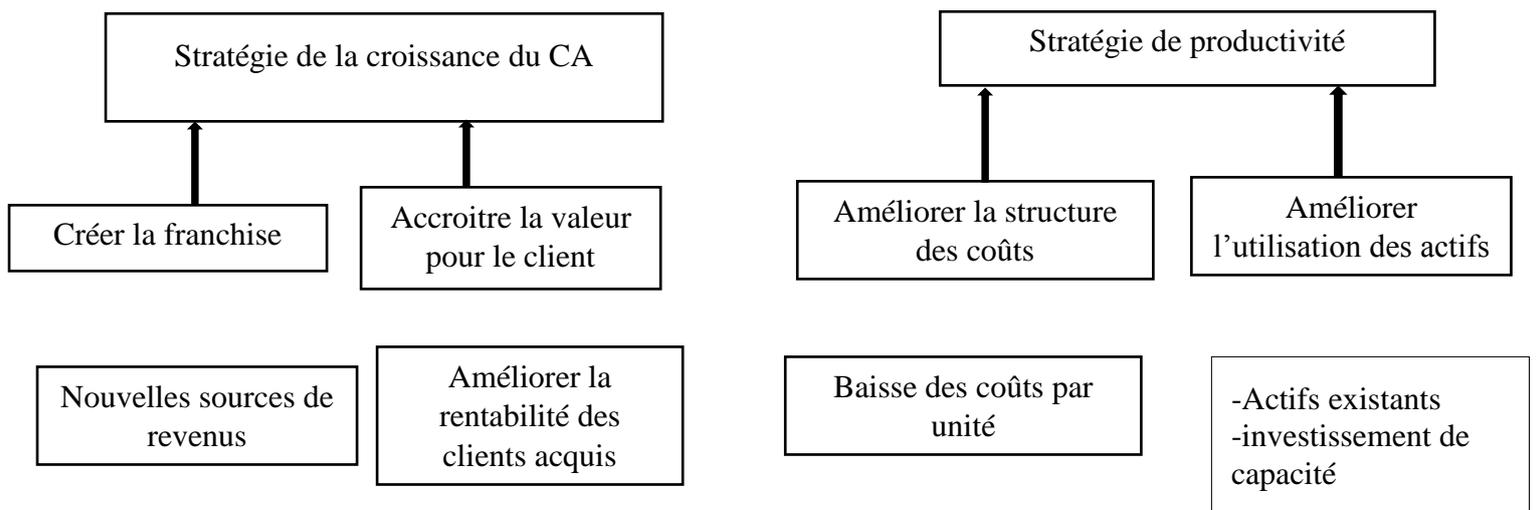
La stratégie de productivité recouvre deux (02) volets : améliorer la structure du coût et améliorer l'utilisation des actifs

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

2- **Améliorer l'utilisation des actifs** : Ceci consiste à réduire le capital fixe et le fonds de roulement nécessaires pour entretenir un certain niveau d'activité grâce à une plus grande utilisation ou une meilleure acquisition ou bien une cession des capitaux circulants et des immobilisations.

Les entreprises choisissent l'une ou l'autre des stratégies et parfois les deux. La figure (15) résume les différentes stratégies selon l'axe financier.

Figure 15 : L'axe financier



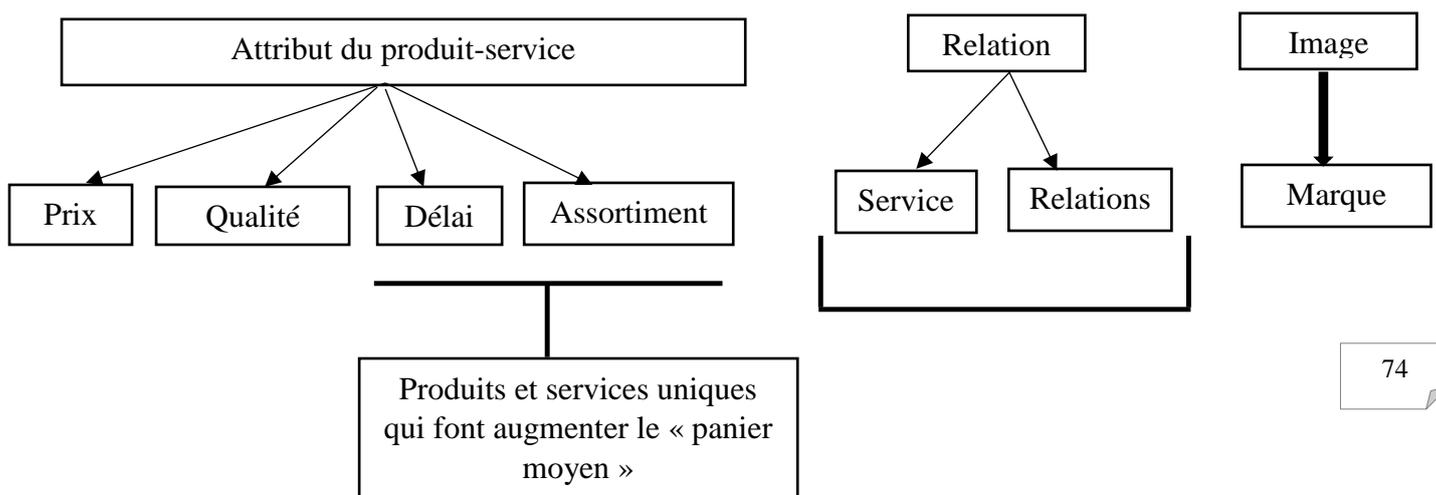
Source : Kaplan et Norton (2003)

6-4-2- L'axe client

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client, se trouve la « proposition de valeur » faite aux clients. A partir d'exemples probants, Kaplan et Norton isolent trois (03) stratégies pour se différencier du marché.

1- **La supériorité produit** (figure 16) : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.

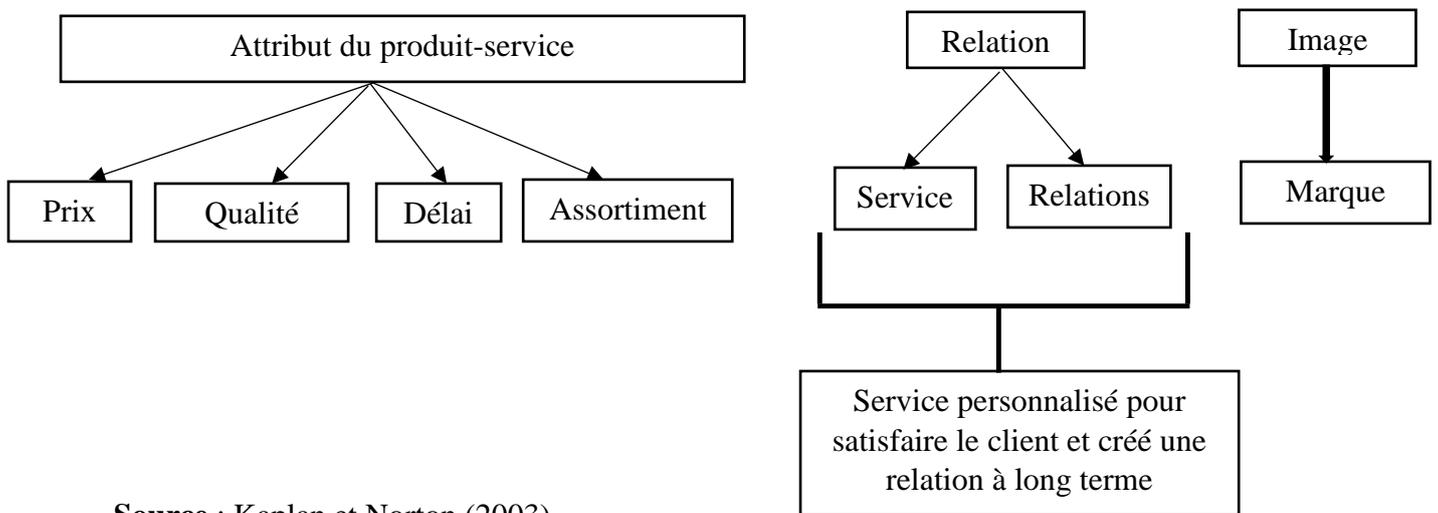
Figure 16 : L'axe client : stratégie de supériorité produit



Source : Kaplan et Norton (2003)

2- **L'intimité client** : (figure 17) : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend ainsi que les produits et services dont ils ont besoin.

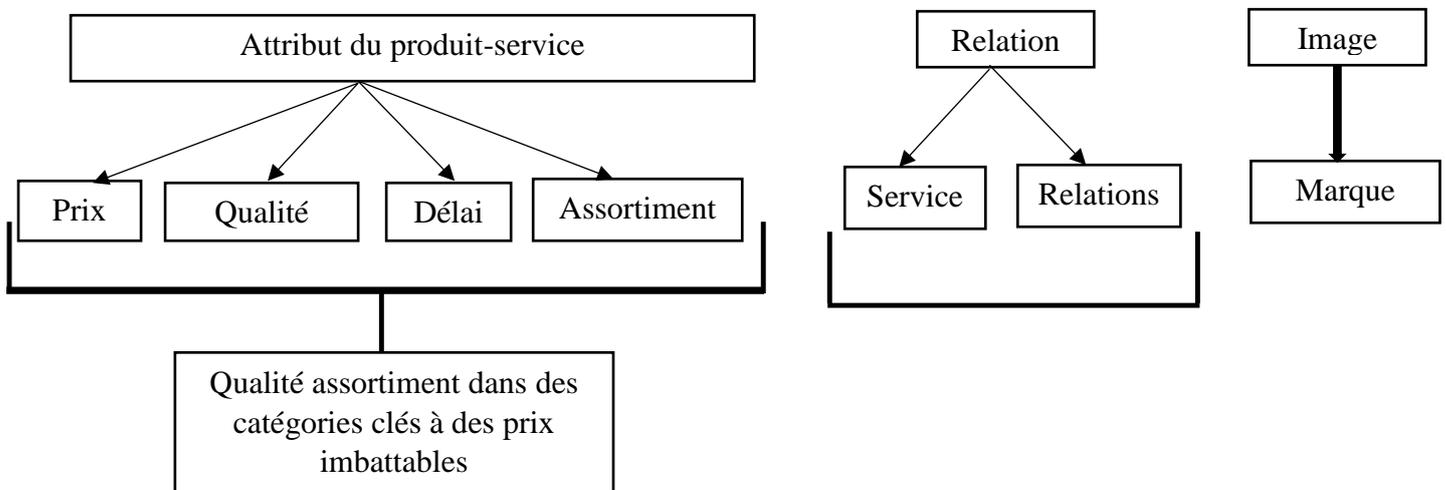
Figure 17 : L'axe client : stratégie d'intimité client



Source : Kaplan et Norton (2003)

3- **L'excellence opérationnelle** (figure 18) : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

Figure 18 : L'axe client : stratégie d'excellence opérationnelle



Source : Kaplan et Norton (2003)

6-4-3- L'axe processus interne

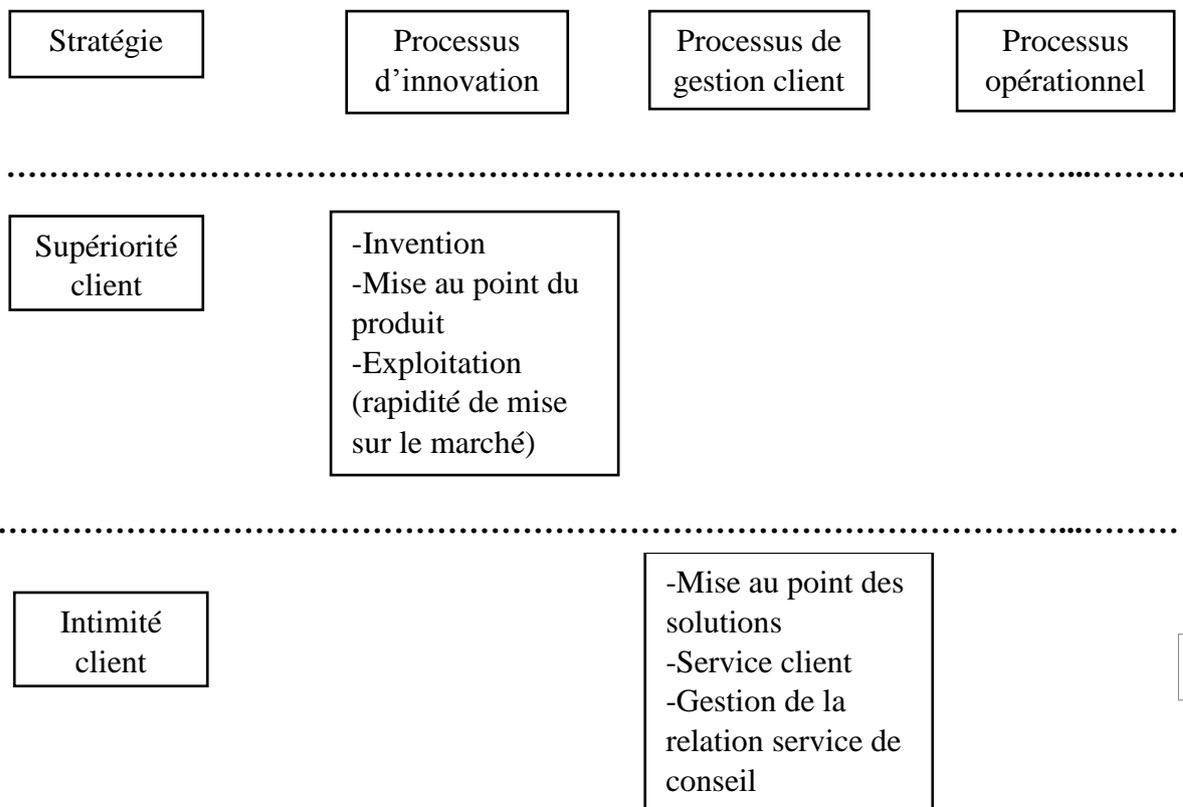
Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente.

Les auteurs au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement, ils mettent en exergue deux (02) processus qui étaient « oubliés » avec les outils financiers : **les processus d'innovation et d'après-vente**. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux (02) étapes : la première consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. La seconde étape consiste à quantifier la performance et la rentabilité de la « Recherche et développement ».

Le processus « après-vente » peut avoir un impact fort sur la valeur ajoutée pour le client et peut être suivi par des indicateurs de respect de délais, de coûts et de qualité. Enfin, les processus de production ont un pilotage plus classique et plus souvent pris en charge par les « anciens » outils.

La figure 19 illustre les différentes stratégies détaillées par Kaplan et Norton.

Figure 19 : L'axe processus interne



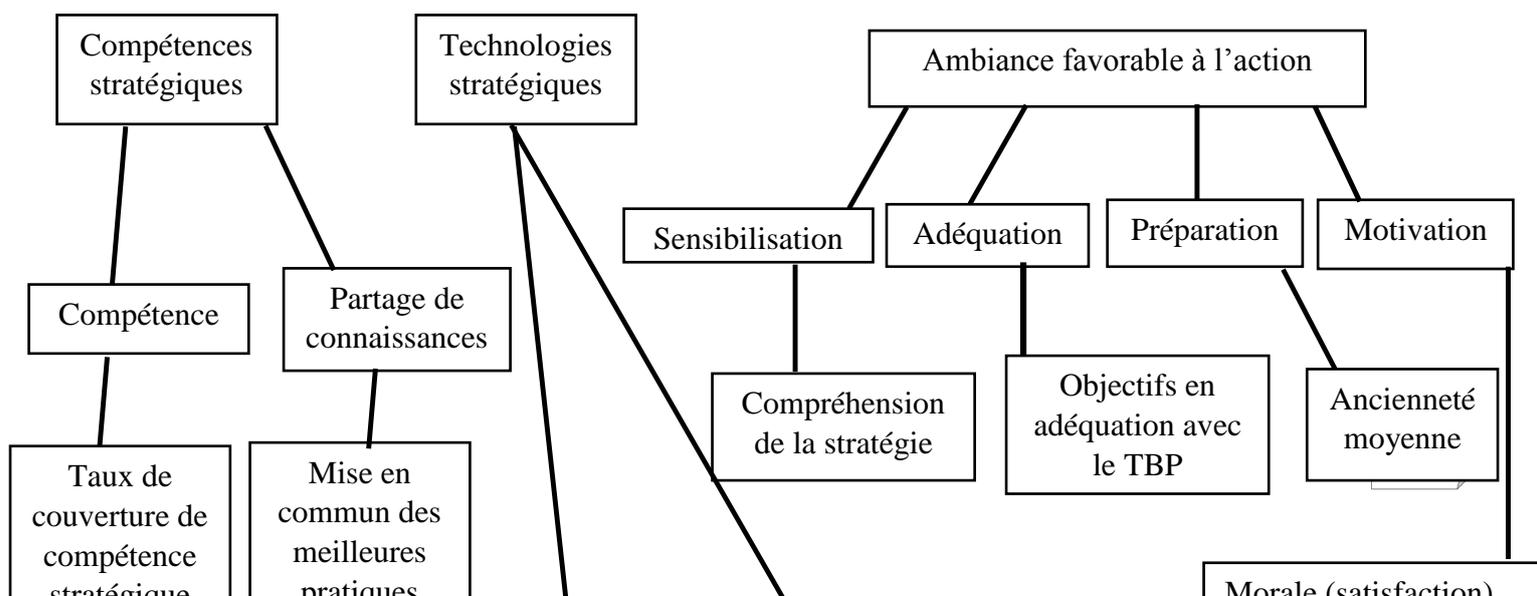
Source : Kaplan et Norton (2003)

6-4-4- L'axe apprentissage organisationnel

Nous avons vu comment la carte stratégique organisait les objectifs concernant les axes financier, client et processus interne. Nous allons désormais aborder le dernier axe. Pour les auteurs, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique, nous distinguons trois (03) types d'objectifs, qui sont résumés sur la figure 20.

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

Figure 20 : L'axe apprentissage organisationnel



Source : Kaplan et Norton (2003)

6-5- Objectifs stratégiques par axe

6-5-1- Les objectifs de l'axe financier

Malgré la grande révolution dans le domaine du management et de gestion des entreprises, l'axe financier reste toujours la pierre angulaire dans tout système de management ou de gestion d'entreprise ou de contrôle de gestion car la mission principale de l'entreprise reste toujours de réaliser des bénéfices.

Améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.)

Le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. La question essentielle est : « Que faut-il apporter aux associés ? »

Les objectifs fixés par Plantivoire SA sont :

- 1- Améliorer la productivité ;
- 2- Réduire la structure des coûts ;
- 3- Atteindre une croissance de plus de 15% pour les trois (03) ans à venir ;

6-5-2- les objectifs de l'axe client

Ici l'objectif est de répondre à la question : « Que faut-il apporter aux clients ? ». Les différents axes sont interdépendants. En effet, la croissance de l'entreprise implique la

satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part du marché, nombre de nouveaux clients, taux de rentabilité des différents segments, etc.)

Pour Plantivoire.SA, les objectifs clients sont les suivants :

- 1- Augmenter la part du marché ;
- 2- Améliorer la satisfaction de la clientèle ;
- 3- Fidéliser la clientèle.

6-5-3- Les objectifs de l'axe processus interne

Il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, proposition de nouveaux produits, diversification des cultures, etc.). La qualité du service après-vente est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème, etc.). Le processus productif ne doit pas être oublié, mais il a toujours été au cœur des préoccupations des responsables (qualité des produits, délai de fabrication, etc.).

Les objectifs processus interne sont :

- 1- Assurer une production suffisante de qualité ;
- 2- Minimiser les problèmes opérationnels ;
- 3- Améliorer le processus de production

6-5-4- Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel

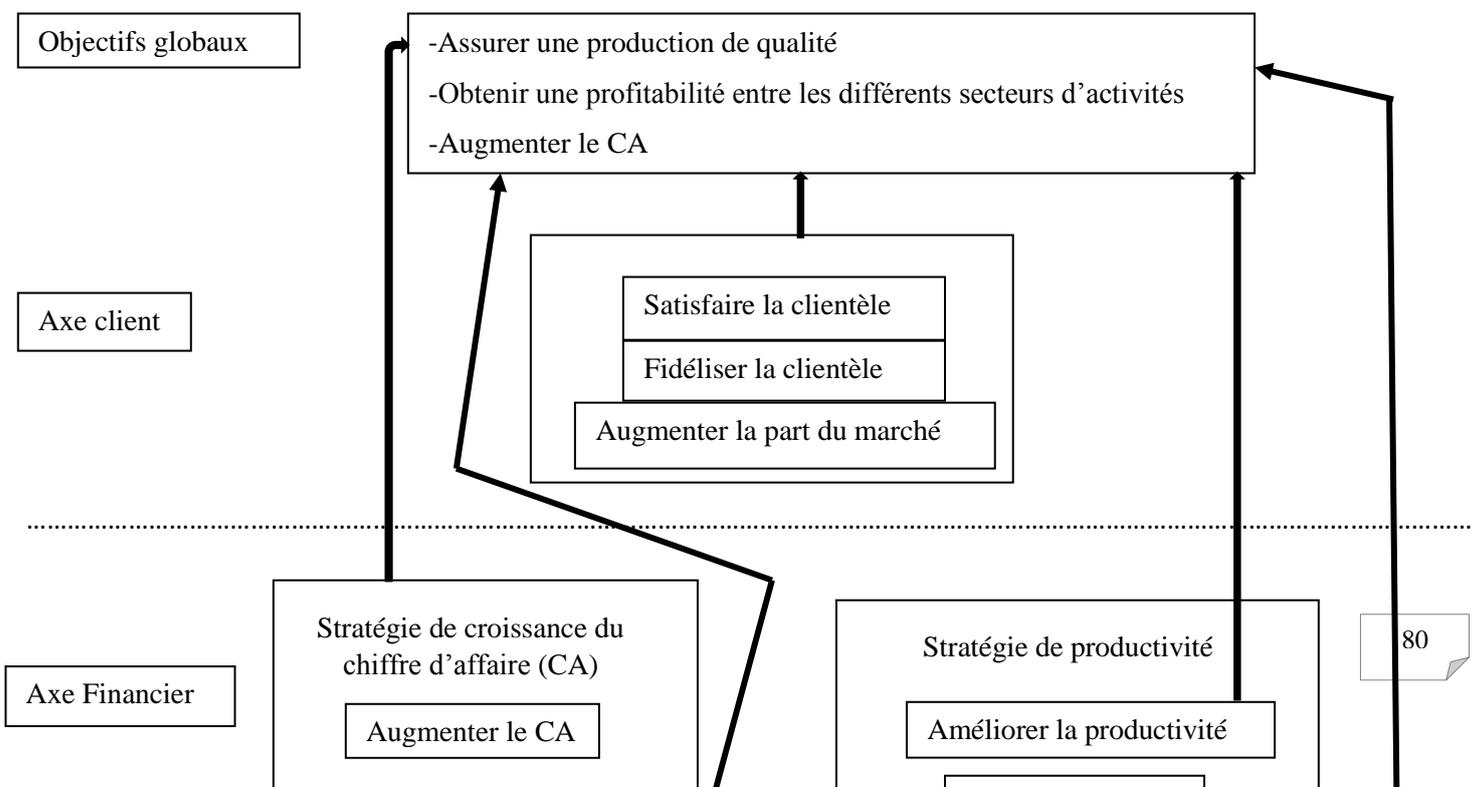
Il s'agit de répondre à la question « Comment piloter le changement ? ». Ce volet concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités de salariés (productivité du travail, turn-over, motivation, etc.), et du système d'information (outre les qualités habituelles : pertinence, rapidité d'obtention, précision, etc., le système d'information doit faciliter l'apprentissage, la diffusion de la connaissance accumulée au sein de l'entreprise). Les objectifs de Plantivoire SA à ce niveau sont les suivants :

- 1- Assurer une formation de qualité ;
- 2- Motiver les salariés ;
- 3- Diminuer la rotation du personnel ;
- 4- Développer le système d'information et faciliter l'accès aux informations.

6-6- La carte stratégique de Plantivoire SA

L'objectif de la carte stratégique est d'insister sur une déclinaison de la stratégie à travers un plan d'action et sur la mesure globale de la performance

Figure 21 : La carte stratégique de Plantivoire SA



Source : Nous-mêmes

6-7- Définition des variables d'action et des facteurs clés de succès

Cette étape du processus de conception du TBP consiste à mettre en exergue les actions prioritaires à mener pour atteindre l'objectif stratégique retenu.

Ces actions prioritaires sont liées à la réalisation d'un objectif bien déterminé et devront faire l'objet d'une liste qui pourra être appelée liste des tâches à réaliser ou encore programme de travail. A chaque action sera attribué un responsable, un échéancier et un ensemble de moyens qui seront soit matériels, humains, financiers. Le tableau ci-dessous illustre les actions prioritaires que Plantivoire SA doit exécuter pour l'atteinte de son objectif.

Tableau 2 : Définition des objectifs stratégiques en actions

Axes	Objectifs stratégiques	Facteurs clés de succès	Variables d'action
FINANCIER	Atteindre une croissance du CA de plus de 15% pour les 3 ans à venir Améliorer la productivité	Créer de la franchise Accroître la valeur pour le client Améliorer la structure des coûts Améliorer l'utilisation des actifs	Augmenter la production de matières premières adaptées aux exigences des clients Assurer une bonne gestion de la trésorerie Réduire les dépenses, les charges d'exploitation et les charges indirectes
CLIENT	Augmenter la part du marché Satisfaire la clientèle	Assurer la supériorité produit Assurer l'intimité client	Développer le e-commerce Diversifier la gamme de produits Ecouter les clients et améliorer les

	Fidéliser la clientèle	Assurer l'excellence opérationnelle	produits et services Faire des enquêtes de satisfaction clients
PROCESSUS INTERNES	Assurer une production suffisante de qualité Améliorer les processus de production Minimiser les problèmes opérationnels	Accroître les processus d'innovation Améliorer les processus d'après-vente Identifier les besoins nouveaux ou latents Quantifier la performance et la rentabilité de la R&D	Augmenter les surfaces et renouveler le vieux verger Acquérir une technologie de pointe et la faire maîtriser Augmenter le matériel roulant Faire un entretien régulier et objectif de la machinerie
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Accroître la formation du personnel Diminuer la rotation du personnel Motiver le personnel Faciliter l'accès aux informations	Développer les compétences stratégiques Développer les technologies stratégiques Assurer l'ambiance favorable au travail	Mettre les salariés dans les bonnes conditions de travail Mettre en œuvre un programme de formation Payment régulier des salaires, octroi de primes justes et de gratification Associer le personnel au processus de prise de décision

Source : Nous-mêmes

6-8- Définition des indicateurs

Il s'agit de choisir des indicateurs pour chacun des axes du tableau de bord. Ces indicateurs sont censés permettre d'alerter les responsables, de les aider à prendre des décisions adéquates pour bien piloter l'entreprise. Cette phase est donc la clé de voûte pour la réussite de ce TBP car les indicateurs choisis doivent être ceux qui permettent aux responsables d'évaluer très facilement, et à tout moment le niveau d'atteinte des résultats.

6-8-1- Les indicateurs de l'axe financier

Les indicateurs retenus à ce niveau sont les suivants :

- Taux de croissance du chiffre d'affaires (A)
A= CA année N/ CA année N-1

Le résultat est satisfaisant si le ratio A est supérieur à 1. Mais si l'objectif fixé est par exemple de doubler le chiffre d'affaires, dans ce cas on évalue ce taux en fonction de cet objectif.

- Taux de réduction de réduction des coûts

$$R = \text{Coûts de l'année N} / \text{Coûts de l'année N-1}$$

Ce résultat est positif si B est inférieur à 1. Ce taux peut se calculer mensuellement en considérant les coûts liés aux activités de la période de l'année en cours et ceux de la même période de l'année antérieure.

- Coût de revient par rapport à celui des concurrents

C'est la comparaison entre le coût de revient de Plantivoire SA et celui des concurrents, l'objectif étant d'avoir un coût de revient le plus faible possible (le coût de revient représente le coût de production par unité).

6-8-2- Les indicateurs de l'axe client

- Part du marché (M)

Il s'agit à ce niveau de mesurer la clientèle de Plantivoire SA par rapport à ses concurrents. L'entreprise doit donc poursuivre ses efforts de conquête de nouveaux clients à travers les activités publicitaires, la vente en ligne et la conception de produits plus attractifs.

$$M = \text{Nombre de clients de Plantivoire SA} / \text{Nombre de clients du secteur}$$

- Taux de satisfaction de la clientèle (S)

Pour assurer la satisfaction de la clientèle, l'indicateur de performance pris en compte est le nombre de réclamations, partant du fait qu'un client satisfait fera moins de réclamations. Cet indice peut aussi être exprimé sous la forme d'une note globale de 0 à 10, où 0 signifie que le niveau de satisfaction est nul et 10 qu'il est très bon.

$$S = \text{Nombre de clients satisfaits} / \text{Nombre total de clients}$$

- Taux de fidélisation de la clientèle(F)

Les clients sont à fidéliser car « conserver » un client coûte moins cher qu'en conquérir un nouveau. La fidélisation des clients passe par leur satisfaction c'est-à-dire en

répondant à leurs attentes. Le taux de fidélisation des clients peut se calculer de la manière suivante :

$F = \text{Nombre de clients fidèles} / \text{Nombre total de clients}$

Pour trouver le nombre de clients fidèles sur une période, on prend le nombre de clients nouveaux sur cette période qu'on soustrait du nombre total de clients de cette même période.

6-8-3- Les indicateurs de l'axe processus interne

- Taux de replantation des surfaces (RS)

$RS = \text{surface replantée au cours de l'année} / \text{Surface totale à replanter}$

Ce taux doit être supérieur ou au moins égal à 35% pour permettre de couvrir toute la surface à replanter sur une période de 3 ans.

- Amélioration des rendements (AR)

$AR = \text{Tonnage annuel obtenu} / \text{Surface totale}$

Ce ratio doit être calculé en fonction de chaque spéculation. Ceci permettra de comparer le rendement moyen par rapport à l'objectif fixé par spéculation qui est de 25 tonnes/ha pour la bergamote, 30 tonnes/ha pour la bigarade, 15 tonnes/ha pour le citron et 20 tonnes/ha pour le palmier.

- Le temps d'arrêt d'usinage (TA)

Les temps d'arrêt constituent une véritable source de baisse de productivité au niveau de l'usine et par ricochet pour tout le processus de production. Outre l'absence de certains outils essentiels dans le processus d'usinage provoquant un arrêt régulier pour lavage des clarificateurs, d'autres types d'arrêts sont observés au niveau de l'usine. Ainsi cumulés ces différents temps d'arrêt peuvent occuper jusqu'à 25% du temps journalier d'usinage. Ce sont les arrêts pour panne, pour manque de fruits, pour rupture d'électricité et souvent pour manque de personnel. L'objectif est de réduire ces temps d'arrêt à une heure maximum par jour.

$TA = \text{Nombre d'heures d'arrêt} / \text{Nombre d'heures total d'usinage}$.

Ce taux doit être inférieur 4 %.

6-8-4- Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel

Les mesures clés de cet axe sont le taux de formation, le taux de rotation du personnel et enfin le taux de satisfaction et de motivation du personnel.

- Taux de formation du personnel (TF)

Cet axe doit être une des priorités de Plantivoire SA en ce sens que son domaine d'activité (agrumes et huiles essentielles) est un domaine très méconnu en Côte d'Ivoire. En plus, la machinerie utilisée pour la distillation des huiles est conçue et vendue uniquement par des entreprises italiennes (Spéciale, α -Laval). Il est donc difficile de trouver des techniciens sur place qui maîtrisent non seulement le volet agrumes mais aussi la machinerie. C'est pourquoi l'entreprise doit organiser des séances de formation de ses employés avec les concepteurs des machines et aussi envoyer certains de ses employés se familiariser avec l'agrumiculture dans les pays producteurs comme l'Italie, l'Israël, le Maroc...

$TF = \text{Nombre d'agents formés} / \text{Effectif total des agents}$

En lieu et place du taux de formation, un autre indice, frais de formation par rapport au chiffre d'affaires (I) peut être considéré :

$I = \text{frais de formation} / \text{CA}$

L'objectif est d'avoir la norme mondiale qui est de 3%. Ceci permettra aux dirigeants de participer à la formation de ses agents toujours en tenant compte de son chiffre d'affaires.

- Taux de rotation du personnel (TR)

Il mesure la capacité de l'entreprise à fidéliser ses employés. Chaque départ non voulu est une perte du capital intellectuel pour l'entreprise. De plus l'ancienneté est source d'expérience et de partage de savoir-faire pour l'entreprise.

$TR = \text{Effectif départ année N} / \text{Effectif année N}$

- Taux de satisfaction du personnel (SP)

Un personnel satisfait produit plus et assure la satisfaction des clients. Cet indice mesure le moral du personnel. Une enquête trimestrielle auprès du personnel peut être faite pour déterminer cet indice.

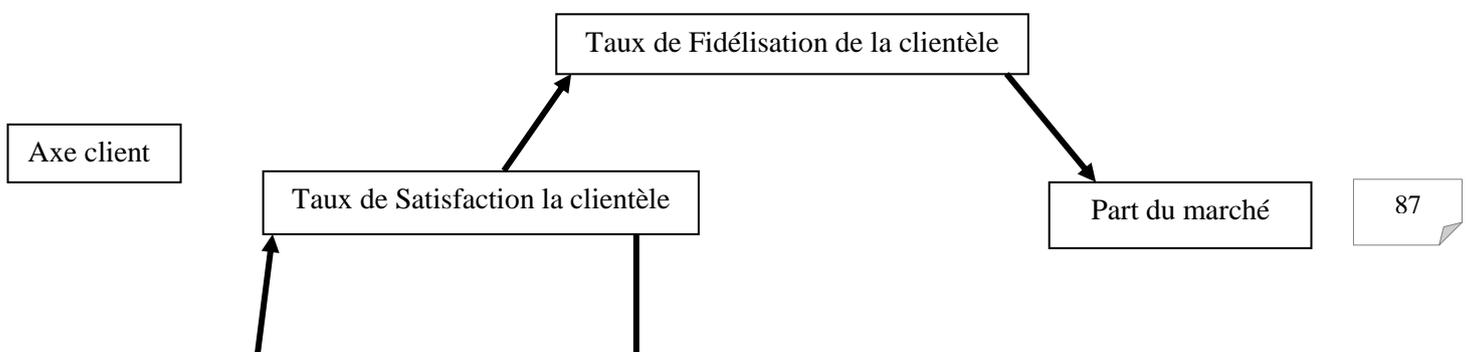
$SP = \text{Nombre d'employés satisfaits} / \text{Nombre total d'employés}$

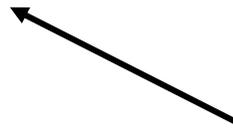
Des boîtes à suggestions peuvent être conçues à cet effet pour recueillir les points de vue du personnel sur le fonctionnement de l'entreprise.

6-9- Les liens de causalité

A ce stade, il est question de faire entrer les liaisons causales car c'est l'analyse cause à effet qui justifiera le choix des leviers d'action et donc des indicateurs.

Le TBP traduit la vision stratégique de l'entreprise en objectifs et en indicateurs articulés autour de l'ensemble cohérent formé par les quatre (04) axes. Il permet de suivre à la fois les résultats souhaités et les processus qui permettent de les atteindre. Il existe une interdépendance entre les quatre (04) axes du TBP. Cette chaîne de causalité sera illustrée par le schéma ci-après.





Source : Nous-mêmes

6-10-Les coefficients liés à chaque indicateur par an

Après la fixation des indicateurs de chaque axe, nous allons valoriser chaque indicateur en fonction de :

- De la nature des activités de l'entreprise ;

- De la liaison de l'indicateur et les objectifs globaux ;
- La liaison entre l'indicateur et les objectifs par axe.

Le tableau 4 illustre les différents coefficients liés à chaque indicateur.

Tableau 3 : Les coefficients liés à chaque indicateur

AXES	INDICATEUR DE PERFORMANCE	Coefficient (%)
Financier (30%)	Taux de croissance du CA	15
	Taux de réduction des coûts	8
	Coût de revient par rapport à celui des concurrents	7
Client (30%)	Part du marché	5
	Taux de satisfaction de la clientèle	18
	Taux de fidélisation de la clientèle	7
Processus interne (20%)	Taux de replantation des surfaces	8
	Taux d'amélioration des rendements	5
	Taux de réduction des heures d'arrêt	7
Apprentissage organisationnel (20%)	Taux de formation du personnel	8
	Taux de rotation du personnel	4
	Taux de satisfaction du personnel	8

Source : Nous-mêmes

Chapitre 7 : Le TBP de Plantivoire SA

Ce tableau de bord prospectif sera présenté selon les quatre (04) axes. Chaque axe contiendra des indicateurs concernant les objectifs stratégiques et synthétisé sous forme de tableau regroupant :

- Les différents axes ;
- Les objectifs stratégiques ;
- Les facteurs clés de succès ;
- Les variables d'action et ;
- Les indicateurs de performance.

7-1- La forme finale du TBP de Plantivoire SA

Tableau 4 : Le TBP de Plantivoire SA

AXES	OBJECTIFS STRATEGIQUES	FACTEURS CLES DE SUCCES	VARIABLES D'ACTION	INDICATEUR DE PERFORMANCE
FINANCIER	Atteindre une croissance du CA de plus de 15% pour les 3 ans à venir	Créer de la franchise Accroître la valeur pour le client Améliorer la structure des	Augmenter la production de matières premières adaptées aux exigences des clients Assurer une bonne gestion de la	Taux de croissance du CA Taux de réduction des coûts

	Améliorer la productivité	coûts Améliorer l'utilisation des actifs	trésorerie Réduire les dépenses, les charges d'exploitation et les charges indirectes	Coût de revient par rapport à celui des concurrents
CLIENTS	Augmenter la part du marché Satisfaire la clientèle Fidéliser la clientèle	Assurer la supériorité produit Assurer l'intimité client Assurer l'excellence opérationnelle	Développer le e-commerce Diversifier la gamme de produits Ecouter les clients et améliorer les produits et services Faire des enquêtes de satisfaction clients	Part du marché Taux de satisfaction de la clientèle Taux de fidélisation de la clientèle
PROCESSUS INTERNES	Assurer une production suffisante de qualité Améliorer les processus de production Minimiser les problèmes opérationnels	Accroître les processus d'innovation Améliorer les processus d'après-vente Identifier les besoins nouveaux ou latents Quantifier la performance et la rentabilité de la R&D	Augmenter les surfaces et renouveler le vieux verger Acquérir une technologie de pointe et la faire maîtriser Augmenter le matériel roulant Réduire les heures d'arrêt d'usinage	Taux de replantation des surfaces Taux d'amélioration des rendements Taux de réduction des heures d'arrêt
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Accroître la formation du personnel Diminuer la rotation du personnel Motiver le personnel Faciliter l'accès aux informations	Développer les compétences stratégiques Développer les technologies stratégiques Assurer l'ambiance favorable au travail	Mettre les salariés dans les bonnes conditions de travail Mettre en œuvre un programme de formation Assurer le paiement régulier des salaires, l'octroi de primes justes et de gratification Associer le personnel au processus de prise de décision	Taux de formation du personnel Taux de rotation du personnel Taux de satisfaction du personnel

Source : Nous-mêmes

7-2- Calendrier de mise en œuvre

Un projet de TBP s'étend généralement sur seize (16) semaines (Figure 24). Il ne s'agit bien évidemment pas d'une activité à plein temps. Sa durée varie en fonction du temps que les dirigeants peuvent consacrer aux entretiens, aux séances de comité de direction et aux réunions de sous-groupes. Un projet de seize (16) semaines, permet aux membres de l'équipe dirigeante, entre les activités et les réunions, de réfléchir à l'évolution structurelle du TBP, à

celle de la stratégie et du système d'information et, plus important encore, aux répercussions du TBP sur les processus de management.

L'architecte (et les consultants) participe étroitement au processus jusqu'à la fin de la sixième semaine, où se tient le premier comité exécutif. Dans la deuxième partie du calendrier, le client (l'équipe dirigeante) doit jouer un rôle plus actif dans le développement du TBP. La tâche de l'architecte est alors d'avantage orientée vers l'organisation et la conduite des réunions. Plus les dirigeants s'impliquent dans les travaux des sous-groupes et du comité exécutif, plus le projet de TBP aura de la chance de donner naissance à un nouveau système de management.

Figure 23 : Calendrier de mise en œuvre du TBP

Semaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Activités																
I-Architecture du programme de mesure	■															

Plan du projet

Entretien

1-Sélectionner l'unité																			
2-Identifier les liens unité/siège																			
II-Définir les objectifs stratégiques																			
3-Première série d'entretiens																			
4-Synthèse																			
5-Comité exécutif (1 ^{ère} séance)																			
III-Sélectionner les mesures stratégiques																			
6-Réunions des sous-groupes																			
7-Comité exécutif (2 ^{ème} séance)																			
IV-Etablir le plan de mise en œuvre																			
8-Formuler le plan																			
9-Comité exécutif (3 ^{ème} séance)																			
10-Finaliser le plan																			

Source : Nous-mêmes

7-3- L'implémentation du TBP

Implémenter le TBP consiste à réaliser, sur le plan opérationnel, le plan de mise en œuvre. Dans le cadre du présent mémoire, nous nous limiterons à analyser trois aspects ; la communication, la déclinaison du TBP dans les divers départements et services et même au niveau individuel, ainsi que la liaison du TBP avec le budget.

7-3-1- La communication

Le programme de communication sert à faire connaître à l'ensemble des collaborateurs la stratégie et le contenu du TBP lui-même et également les comportements à adopter pour atteindre les objectifs stratégiques. La mise en application des mesures de communication efficaces et continues, auxquelles il convient d'ajouter un système de retour d'informations sur les résultats effectivement obtenus, est essentielle à une bonne implémentation de cet outil.

Ainsi, la direction générale préparera-t-elle son programme de communication et en se basant sur les cinq (05) points suivants :

- **La stratégie de l'entreprise** : les grandes orientations, les mutations envisagées ;

- **La culture de l'entreprise** : les principales valeurs, les codes de conduite, les normes de fonctionnement ;
- **Les publics cibles en interne** : tous les collaborateurs, sans oublier les ouvriers, voire le cas échéant les sous-traitants mais également les clients et fournisseurs ;
- **Les émetteurs** : Ceux-ci seront choisis en fonction de leur capacité à communiquer et le positionnement, l'image de l'entreprise ;
- **Les actions et supports existants** : une analyse des habitudes de communication, des actions et supports déjà utilisés, des réussites et des échecs, permettra de tirer profit des modes de communication existants et de mieux maîtriser les moyens à mettre en place.

7-3-2- La déclinaison

A notre sens, le déploiement du TBP ne peut véritablement réussir que s'il est à terme, décliné dans toute l'entreprise. Autrement dit, à l'instar de la démarche entreprise au niveau de l'entreprise elle-même, il convient d'entreprendre le même processus au niveau des directions et des services. Si la déclinaison du TBP au niveau des départements et services ne pose de problèmes autres que ceux évoqués dans le cadre du présent mémoire, la définition des objectifs individuels (ou par équipes), par contre doit être correctement délimitée par rapport à d'autres instruments de management existants dans l'établissement. Il est donc recommandé d'exiger de chaque collaborateur qu'il dispose d'un tableau de bord personnel ; c'est la manière la plus efficace de mettre en adéquation les objectifs de l'entreprise avec les objectifs personnels.

Cette descente en cascade du TBP vers les équipes et les individus est une phase clé de l'implémentation de cet instrument dans une organisation.

7-3-3- La liaison du TBP avec le budget

Fondamentalement, le TBP n'est pas un outil de mesure 'stricto sensu' mais un outil de management. C'est pourquoi, il ne développera toutes ses potentialités qu'une fois pleinement utilisé comme tel. Dans cette perspective, il est recommandé de le lier à la planification budgétaire. Kaplan et Norton parlent de relier la stratégie au budget dans une procédure de « descente graduelle ». Une fois les objectifs stratégiques identifiés et fixés, il s'agit de déterminer les besoins en ressources financières et humaines et de débloquer ces dernières. Ceci s'effectue en intégrant ces besoins dans le budget annuel. Ce dernier comporte

dès lors deux (02) volets : un budget stratégique pour gérer les programmes à la demande et un budget d'exploitation pour gérer l'efficacité des départements et services.

7-4- Les obstacles à surmonter

La vision globale et équilibrée du TBP force la direction à ne plus se focaliser uniquement sur la performance financière, mais à porter son attention sur les autres domaines critiques de l'organisation.

Cette vision idyllique de l'implémentation du TBP n'est toutefois pas la règle. Des échecs sont souvent constatés. Nous pouvons entre autres citer quelques exemples :

- Un projet et une stratégie irréalisables ;
- Une dissociation entre la stratégie et les objectifs ;
- Le manque d'engagement de la part de la direction ;
- Un trop peu de collaborateurs impliqués ;
- Un nombre élevé de collaborateurs indisponibles ;
- Un mauvais choix des indicateurs ;
- Une trop grande complexité ;
- Une absence de déclinaison du TBP ;
- Un processus de développement trop long.

Face à ces potentiels obstacles, l'équipe du projet et la direction doivent immédiatement prendre les mesures adéquates pour rétablir la confiance dans l'outil. Malheureusement, bien souvent, elles ne sont même pas au courant de ces dysfonctionnements. C'est pourquoi, il convient de mettre en place un système de reporting, d'une part, pour surmonter les écueils mais également, pour apporter les corrections nécessaires à la stratégie ainsi qu'au TBP.

7-5- Le retour de l'information, l'évaluation et la résolution des problèmes

Le retour d'expérience est utilisé pour tester les hypothèses qui fondent la stratégie. La direction a besoin d'évaluer si la stratégie est bien appliquée et à quel point elle semble bien fonctionner.

De même, afin de corriger les erreurs d'appréciation ou d'implémentation commises, il est nécessaire d'obtenir un retour d'information. En fait l'organisation a besoin d'une procédure itérative. La direction doit disposer d'un système de reporting qui lui permet, d'une part, d'analyser ses objectifs stratégiques donc les hypothèses qu'elle a émises et, d'autre part,

de déterminer si les principes qui guident son action sont toujours conformes aux résultats et adaptés aux observations et à l'expérience.

7-6- Le suivi

Comme toute entreprise au sein d'une organisation, le dernier travail à accomplir consiste à faire vivre le processus. Le TBP n'est pas statique mais dynamique. Il faut penser à le réactualiser et à reprendre toutes les étapes à intervalles réguliers. C'est pourquoi, nous préconisons ce qui suit :

- Conseiller la direction sur le TBP ;
- Animer toute réunion destinée à affiner la déclinaison du TBP dans l'établissement, contrôler son application ;
- Suggérer toute amélioration ;
- Savoir si l'entreprise reste sur sa trajectoire de performance à long terme, si de nouvelles opportunités ou menaces nécessitent un changement de ligne stratégique, etc. et faire rapport à la direction ;
- Etre la référence de la « hot-line » pour tout ce qui concerne le TBP.

7-7- Les impacts du TBP sur l'organisation

« Mettre en place un outil de pilotage, c'est surtout créer une dynamique dans l'entreprise et favoriser l'adhésion des équipes à un projet commun ». [Mendoza]

Le système de pilotage est destiné à être utilisé par les équipes, ainsi un dialogue au sein des équipes est nécessaire afin de les motiver et de les faire participer. Souvent négligée au profit d'aspects techniques, la gestion des hommes est une partie intégrante d'un projet de mise en place.

7-7-1- Le dialogue autour du projet

L'outil de pilotage se fondant sur des systèmes d'information de plus en plus performants a tendance à formaliser de plus en plus l'activité de suivi de gestion. La formalisation et les capacités des nouveaux outils de pilotage à collecter, organiser, comparer l'information permettent d'assurer un meilleur contrôle. Néanmoins, cette formalisation peut restreindre l'autonomie des responsables concernés et faire oublier l'objectif et l'intérêt de la délégation. La délégation reste un élément fondamental pour la gestion de la performance d'une organisation.

- Le manager local, plus proche du terrain et des clients est plus apte à prendre les décisions opérationnelles ;
- Lorsque le manager local dispose, grâce à la délégation, d'une certaine autorité et d'une liberté d'action qui lui permettent de maîtriser son activité, alors la délégation est une source de motivation.

La délégation est un échange, d'un côté le supérieur donne le pouvoir au manager local de maîtriser ses activités donc ses objectifs. De l'autre côté, le subordonné rend compte de ses actions et les assume.

Ainsi, il n'est pas question pour le supérieur de contrôler systématiquement les indicateurs de son subordonné, ce qui reviendrait à se substituer à sa place. Toutefois, la délégation doit être « modulée » selon d'autres paramètres : expérience du subordonné dans le domaine, domaine critique ou cible pour l'organisation.

7-7-2- L'outil de pilotage doit évaluer les performances individuelles

L'utilisation de l'outil de pilotage pour évaluer les performances individuelles, du moins celles des managers, présente de nombreux avantages aussi pour le manager que pour l'entreprise elle-même :

- Le système d'évaluation est cohérent avec les objectifs de l'organisation et oriente le comportement du manager dans le sens de l'aboutissement de ses objectifs ;
- Lors de la phase d'élaboration du tableau de bord, les managers seront d'autant plus enclins à participer à la démarche que les indicateurs seront le fondement de leur évaluation ;
- Enfin, le manager pourra s'appuyer sur les bons résultats de ces indicateurs pour justifier auprès de sa hiérarchie la qualité de son travail.

Carla Mendoza va plus loin en affirmant que l'effet de l'évaluation des performances est multiplié à chaque fois que l'on utilise les indicateurs de Benchmarking. A contrario, cette tendance a des limites et il ne faudrait pas que le manager privilégie ses objectifs à ceux de l'organisation. Carla Mendoza dresse quelques pistes pour contourner cet écueil :

- Il faut essayer de prendre en compte plusieurs dimensions du résultat en intégrant, par exemple, des indicateurs de performance « à long terme » ou de qualité.
- Il faut corroborer l'atteinte des objectifs avec le respect de certaines règles ;

- Enfin, éviter que les managers soient renouvelés trop souvent afin de les impliquer dans une démarche d'objectifs à moyen terme.

Bien que ces trois (03) principes soient importants pour faciliter l'intégration du tableau de bord, c'est pendant la phase de genèse de l'outil de pilotage que le dialogue prend une importance capitale. Le dialogue conditionnera le succès du projet.

7-7-3- Le contexte humain- comment impliquer et faire adhérer les équipes dans le projet ?

C. Mendoza, M. H. Delmond, L. Oning scindent le projet d'élaboration d'un tableau de bord en quatre (04) étapes :

- Le lancement du projet ;
- L'analyse de l'environnement ;
- La mise en œuvre ;
- L'utilisation du TB et le suivi.

Nous allons revenir sur ces trois (03) dernières étapes et insister sur la manière d'impliquer les équipes, la première ayant fait l'objet d'un large développement depuis le début de ce chapitre. Le propos est uniquement de se convaincre de l'inutilité de la mise en place d'un outil de pilotage sans avoir pris en compte le contexte humain et les résistances au changement.

- **L'analyse de l'environnement** : les auteurs insistent sur le fait de prendre un temps de réflexion sur l'environnement interne qui est souvent négligé au contraire de l'environnement externe (analyse du marché, de la concurrence, des attentes des clients). Il faut se poser les questions sur la vision actuelle de l'activité de l'équipe, sur la façon dont va être pris le projet par l'équipe....
- **La mise en œuvre** : la mise en œuvre d'un tableau de bord n'est pas une œuvre solitaire : le dialogue de gestion ne s'établit qu'au sein des groupes de travail. L'outil de pilotage cherche à orienter le comportement des acteurs dans le sens de l'accomplissement des objectifs. Par conséquent, la participation des équipes (les opérationnels) pour déterminer ces indicateurs de performance est obligatoire ainsi que celle des spécialistes du contrôle de gestion.
- **L'utilisation du tableau de bord et le suivi** : C. Mendoza, M. H. Delmond, F. Giraud L. Oning insistent sur l'importance des premières semaines de la vie de l'outil de

pilotage, c'est pendant celles-ci que les bonnes pratiques doivent être adoptées. Il se peut très bien que le projet prenne du retard, par exemple : l'outil n'est pas parfait et il faut l'améliorer ou bien nous avons du mal à obtenir les informations etc.... Dans ce cas, les auteurs recommandent de respecter le planning et de ne pas chercher immédiatement à obtenir un produit complet. Il faut mieux obtenir une maquette provisoire que l'on fera évoluer au fur et à mesure. Enfin, il peut arriver qu'après le retour des premiers indicateurs, des discussions interminables éclatent autour de la fiabilité et de la pertinence des indicateurs (du moins de leur incapacité à rendre compte de la réalité). Si les indicateurs concernés sont trop nombreux, ils menaceront la vie même de l'outil de pilotage. Ce problème traduit un dysfonctionnement lors de la phase de mise en œuvre : manque de concertation avec les opérationnels, manque d'informations.

Conclusion

Le cahier de charge d'un projet de pilotage est ambitieux. Outre la diversité des sources d'informations (financières, opérationnelles, statistiques, données du marché...) auxquelles l'outil de pilotage doit accéder et la rapidité de production de résultats, il doit être flexible. Cette flexibilité est double : l'outil de pilotage doit être évolutif dans le temps et doit s'adapter au profil du responsable qui l'utilise. Ces objectifs sont vitaux afin que l'organisation adopte une gestion cohérente face au nouveau jeu concurrentiel qui s'est instauré depuis quelques années.

La mise en place d'un outil de pilotage comme le TBP nécessite une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration d'un tableau de bord afin d'apporter leur vision « métier ». Mais il faut également que les contrôleurs de gestion soient présents dans cette démarche. En effet, trop souvent catégorisé comme des « spécialistes des chiffres », ils sont en réalité des spécialistes des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de l'entreprise.

Après avoir présenté le TBP de Plantivoire SA et exposé les conditions pour sa mise en œuvre et sa survie, nous abordons la dernière partie de notre travail : la conclusion générale.

Conclusion générale

A travers la démarche suivie tout au long du présent mémoire, il est clair que l'application du TBP au cas de Plantivoire SA permettra non seulement de rendre le travail de l'entité plus fluide et moins complexe, mais aussi de bien définir les responsabilités, d'identifier les failles du système, et bien entendu, gérer les problèmes par le moyen d'ajustements instantanés et efficaces.

Toutefois, certains points sont à prendre en considération.

Le TBP doit nécessairement suivre la logique économique de l'entreprise dans son environnement, et sa construction doit dépendre de la fonction généralisée.

Avant même de se lancer dans une démarche TBP, il faut bien garder en tête que tout démarre par une réforme de la manière de penser, de concevoir la stratégie et de piloter l'organisation. Cette modification majeure doit être choisie et non subie. Autrement, l'échec est assuré.

La mise en place d'un outil de pilotage nécessite donc une très bonne connaissance des activités de l'entreprise, de son organisation et de sa stratégie. Ainsi, il est nécessaire que les responsables opérationnels s'impliquent et participent au processus d'élaboration du tableau de bord afin d'apporter leur vision « métier ». Mais il faut également que les contrôleurs de gestion soient présents dans cette démarche. En effet, trop souvent catégorisés comme des spécialistes, ils sont en réalité des spécialistes des spécificités du secteur d'activité et de l'organisation de l'entreprise.

Les tableaux de bord prospectifs ne se greffent pas tel un patch censé sevrer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit TBP débute dès l'élaboration de la stratégie afin de se poursuivre le long de son déploiement.

La méthode TBP s'inscrit dorénavant dans une définition plus générale et assez dualiste des règles de gestion et de management des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

[Afgi 92] Association Française de Gestion Industrielle, Evaluer pour évoluer, les indicateurs de performance au service du pilotage, 1992.

[A. fernandez01] Alain Fernandez « les nouveaux tableaux de bord des décideurs »

[Berrah 97] 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.

[Bitton 90] 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

[V. Laurent 03] VILAIN Laurent Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif.

[Jacob 95] G. Jacob, La refonte des systèmes d'information, éditions Hermès, Série Informatique et organisation, 1995.

[Jacob 96] G. Jacob, Le reengineering de l'entreprise, éditions Hermès, Série Informatique et organisation, 1996.

[Jacot 96] 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.

[Lorino 91] P. Lorino, Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités, Dunod, 1991.

[Lorino 01a] P. Lorino, Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences, Les Editions d'Organisation, 2001.

[Lorino 01b] P. Lorino, Les indicateurs de performance dans le pilotage de l'entreprise dans l'ouvrage « Indicateurs de performance », éditions Hermès, 2001.

[Mélèse 91] J. Mélèse, L'analyse modulaire des systèmes AMS : une méthode efficace pour appliquer la théorie des systèmes au management, les éditions d'Organisation, 1991.

[Van Gigch 91] J.P. Van Gigch, System Design Modelling and Metamodeling, Plenum Press, 1991, cité dans La performance économique en entreprise, éditions Hermès, 1996.

[Vernadat 96] F.B. Vernadat, Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications, Chapman & Hall, 1996.

[Vernadat 99] F. Vernadat, Techniques de Modélisation en Entreprise. Applications aux processus opérationnels, Economica, 1999.

[Vernadat 01] F.B. 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.

[N. Amor, K. Abdelghafour 02] Nouri Amor, Kaanit Abdelghafour « Elaboration d'un système d'indicateur de performance et implantation d'un logiciel "INDIPER" »

Sites Internet

www.balancedscorecard.com

www.balancedscorecard.org

www.bscoll.com

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
RESUME.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	5
Chapitre 1 : Le pilotage stratégique	6
Introduction	6
1-1- Définition du pilotage	6
1-2- Le système de pilotage.....	7
1-3- Le contexte du pilotage stratégique	8
1-3-1- Les évolutions juridiques.....	8
1-3-2- Les nouvelles exigences du consommateur : Repenser la finalité et l'organisation de l'entreprise.....	9
1-4- La logique budgétaire reste-t-elle solvable ?.....	10
1-5- La prolifération des techniques de management.....	10
1-6- Le pilotage stratégique.....	11
1-7- Les principes du pilotage stratégique.....	13
1-7-1- Les conditions de réussite.....	13
1-7-2- Les nouvelles capacités	13
1-7-3- L'engagement de résultat	14
Conclusion.....	14
Chapitre 2 : La performance.....	15
Introduction	15
2-1- La performance globale	15
2-1-1- Les différents niveaux de la performance globale.....	16
2-2- Déploiement de la performance globale en performance locale.....	17
2-3- Performance et organisation	18
2-4- Performance et processus.....	18
2-5- La performance dans ces composantes internes	19
2-5-1- Performance et qualité.....	19

2-5-2- Performance et coûts	20
2-5-3- Performance et délais	20
2-6- Les indicateurs de performance	21
2-6-1- Qu'est-ce qu'un indicateur de performance	21
2-6-2- Le choix des indicateurs	22
Conclusion.....	25
Chapitre 3 : Les tableaux de bord.....	26
3-1- Définition.....	26
3-2- Rôle du tableau de bord	27
3-2-1- Le modèle conducteur, automobile et tableau de bord.....	27
3-2-2- Généralisation du modèle à l'entreprise	28
3-3- Le tableau de bord classique.....	29
3-3-1- Une seule préoccupation : la réduction des coûts.....	29
3-3-2- Une mesure en référence aux standards	29
3-4- Quatre (04) défauts majeurs pour l'entreprise	30
3-4-1- La perte de précision	30
3-4-2- La mesure en temps différé	31
3-4-3- Le tableau de bord de l'entreprise n'est pas un instrument de mesure standard	31
3-5- Construction du tableau de bord	32
3-5-1- Le tableau de bord pour une perception cohérente de la mesure de la performance	32
3-5-2- La structure du tableau de bord	34
3-6- Le système de tableau de bord.....	36
3-6-1- Le décideur est intégré dans l'organisation	36
3-6-2- La cohérence du système de tableau de bord	36
3-6-3- Le contrôle sur la construction des indicateurs de vie du système	38
3-6-4- Les limites du système de tableau de bord	39
Conclusion.....	39
Chapitre 4 : Les tableaux de bord prospectifs (TBP)	41
Introduction	41
4-1- Les indicateurs financiers	41
4-2- Pourquoi un tableau de bord prospectif	42
4-3- Le tableau de bord prospectif.....	43
4-4- Les acteurs du projet : Groupes de projet ou groupes de travail.....	44
4-4-1- Comité de pilotage.....	45
4-5- Le processus de construction	46
4-5-1- Définir l'architecture de mesure	46

4-5-2- Sélectionner et concevoir les mesures	48
4-6- Le plan de mise en œuvre	50
4-7- Les quatre axes du TBP	50
4-7-1- L'axe financier.....	50
4-7-2- L'axe « clients »	51
4-7-3- L'axe « processus internes ».....	51
4-7-4- L'axe « apprentissage organisationnel »	53
4-8- Les avantages d'un TBP	53
4-9- Le TBP est un outil de management.....	54
4-10- Le TBP, instrument du Contrôle de Gestion Stratégique (CGS).....	55
4-11- Les étapes de construction d'un TBP	57
4-12- Le déploiement du TBP, entre alignement et co-construction TBP et mise en œuvre de la stratégie : un modèle déterministe	59
4-13- La mise en place du TBP	59
4-13-1- La définition des objectifs	60
4-13-2- L'identification des facteurs clés de gestion.....	60
4-13-3- Le choix des indicateurs	61
4-14- L'analyse critique de la structure du TBP.....	61
4-15- L'analyse critique de la dynamique de mise en œuvre du TBP.....	62
Conclusion.....	63
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	65
Introduction	65
Chapitre 5 : Présentation de la Société de Plantations de Cote d'Ivoire (Plantivoire.SA).....	66
5-1- Historique	66
5-2- La mission.....	66
5-3- Les valeurs	67
5-4- La vision	67
5-5-Structure organisationnelle	67
5-5-1- La direction générale	67
5-5-2- La direction administrative et financière.....	68
5-5-3- La direction technique	68
Conclusion.....	68
Chapitre 6 : Démarche de construction du TBP.....	69
6-1-Déroulement d'un projet de TBP.....	69
6-2-Prise en compte de l'environnement.....	70
6-2-1- l'environnement externe de Plantivoire.SA.....	70

6-2-2- Environnement interne	71
6-3- Les objectifs globaux	72
6-4- Les quatre axes	73
6-4-1- L'axe financier.....	73
6-4-2- L'axe client.....	74
6-4-3- L'axe processus interne	76
6-4-4- L'axe apprentissage organisationnel	77
6-5- Objectifs stratégiques par axe	78
6-5-1- Les objectifs de l'axe financier.....	78
6-5-2- les objectifs de l'axe client	78
6-5-3- Les objectifs de l'axe processus interne	79
6-5-4- Les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel	79
6-6- La carte stratégique de Plantivoire.SA	80
6-7- Définition des variables d'action et des facteurs clés de succès	81
6-8- Définition des indicateurs	83
6-8-1- Les indicateurs de l'axe financier	83
6-8-2- Les indicateurs de l'axe client	84
6-8-3- Les indicateurs de l'axe processus interne	85
6-8-4- Indicateurs de l'axe apprentissage organisationnel	86
6-9- Les liens de causalité	87
6-10- Les coefficients liés à chaque indicateur	88
Chapitre 7 : Le TBP de Plantivoire.SA	89
7-1- La forme finale du TBP de Plantivoire.SA.....	90
7-2- Calendrier de mise en œuvre	91
7-3- L'implémentation du TBP	93
7-3-1- La communication.....	93
7-3-2- La déclinaison.....	94
7-3-3- La liaison du TBP avec le budget.....	94
7-4- Les obstacles à surmonter	95
7-5- Le retour de l'information, l'évaluation et la résolution des problèmes.....	95
7-6- Le suivi	96
7-7- Les impacts du TBP sur l'organisation.....	96
7-7-1- Le dialogue autour du projet.....	96
7-7-2- L'outil de pilotage doit évaluer les performances individuelles.....	97
7-7-3- Le contexte humain- comment impliquer et faire adhérer les équipes dans le projet ?.....	98
Conclusion.....	99

Conclusion générale	100
BIBLIOGRAPHIE	101
TABLE DES MATIERES	104