



LES TABLEAUX DE BORD.

DES OUTILS POUR DECLINER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE. (suite 2)

LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (Balanced scorecard)

2°) Face aux faiblesses de certains tableaux de bords actuels, le balanced scorecard (tableau de bord prospectif)

2-1 principales critiques portant sur certains tableaux « traditionnels ».

● Le manque de réactivité

L'obtention rapide des informations composant l'indicateur n'est pas une garantie suffisante, il faut sélectionner des indicateurs qui permettent d'anticiper les situations en ciblant avec précision les actions de progrès d'un service (d'une activité) ou en identifiant les causes de dysfonctionnement.

Il faut ensuite diffuser rapidement les résultats afin de générer des actions d'amélioration, au minimum dans un délai qui soit compatible avec les actions à mener.

Par exemple :

Dans une entreprise qui travaille par affaire, la connaissance des ventes facturées est une information trop tardive. Par contre la connaissance du nombre de devis réalisés chaque semaine et du nombre de devis transformés en commande fermes est une donnée essentielle.

Un nombre de devis qui baisse permet d'agir rapidement sur les différents leviers d'actions que constituent l'activité des commerciaux, le niveau des prix des devis,...

Le nombre de devis transformés en commande permet une mesure de l'efficacité des commerciaux et aussi une anticipation des taux de chargement des ateliers de production par exemple.

● Le manque d'exhaustivité

Les indicateurs ne couvrent pas toujours l'ensemble du domaine où le manager exerce sa responsabilité.

(Dans un modèle du type Activities Based Costing, par exemple, l'ensemble des ressources est consommé par les activités, il faut donc mettre en place des indicateurs au niveau de chaque activité et non pas comme c'est souvent le cas, au niveau des seules activités de production qui présentent l'avantage d'être aisément mesurables).

Aucun coût ne doit être oublié en particulier au niveau des activités de support ou de structure, même si la détermination de ces indicateurs peut paraître moins « scientifique » que celle des indicateurs opérationnels.

● **La description des effets, mais rarement des causes des dysfonctionnements**

Pour être vraiment efficace il faut aller au-delà du simple constat sur les éléments visibles pour rechercher les causes profondes de dysfonctionnement et trouver ainsi des leviers pour agir.

Par exemple :

Dans une entreprise on a fait le constat que le système de rémunération des commerciaux n'est pas adapté (le ratio coût commercial / Chiffre d'affaires est en augmentation).

L'action envisagée dans un premier temps est de redynamiser les ventes en baissant la part du salaire fixe pour augmenter le pourcentage d'intéressement.

Le véritable problème est peut être ailleurs, la société doit au moins s'interroger sur la validité de son système d'intéressement (basé uniquement sur le chiffre d'affaires mensuel) dans un environnement commercial qui a évolué

Si l'objectif de cette société est de s'implanter dans de nouveaux points de vente d'une part, et d'accroître le chiffre d'affaires par point de vente d'autre part, le système de rémunération doit prendre en compte la performance des commerciaux dans ces deux actions.

Ainsi, une implantation nouvelle, une augmentation de commandes par point de vente valent plus qu'un chiffre d'affaires réalisé chez un client régulier sans potentiel supplémentaire.

● **Manque de liens avec la stratégie de l'entreprise**

Il est important que les indicateurs soient déclinés en partant des objectifs afin de réconcilier stratégie et pilotage de l'entreprise.

De nombreuses entreprises font un effort pour communiquer sur leur projet d'avenir, mais il y a encore bien souvent un fossé entre un énoncé général au niveau du top management et les activités quotidiennes des salariés.

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard) de Norton et Kaplan peut permettre cette liaison entre stratégie et actions opérationnelles.

● **Domination des indicateurs financiers**

La gestion s'appuie en permanence sur des mesures. Le plus souvent ces mesures portent sur des éléments financiers. Cette prééminence des indicateurs financiers peut parfois privilégier les actions à court terme (avec un retour sur investissements rapide) au détriment d'actions plus porteuses d'avenir, mais moins immédiates et surtout moins mesurables.

2-2 Le tableau de bord prospectif («Balanced Scorecard»).

Bibliographie conseillée :

Le tableau de bord prospectif – R.S Kaplan et D.P.Norton – Ed D'Organisation – 2001

Le Balanced Scorecard (ou TBP Tableau de bord prospectif) va tenter de remédier à certaines des faiblesses énoncées précédemment, en aidant en particulier l'entreprise à combattre la prédominance des indicateurs financiers et à créer des liens entre stratégie et action quotidienne.

Il vise à aligner l'ensemble des composantes de l'entreprise pour les faire progresser de concert sur le même axe stratégique, en réduisant le fossé existant entre les "décideurs" et les "exécutants".

Le tableau de bord prospectif va décliner ses indicateurs suivant quatre axes principaux .

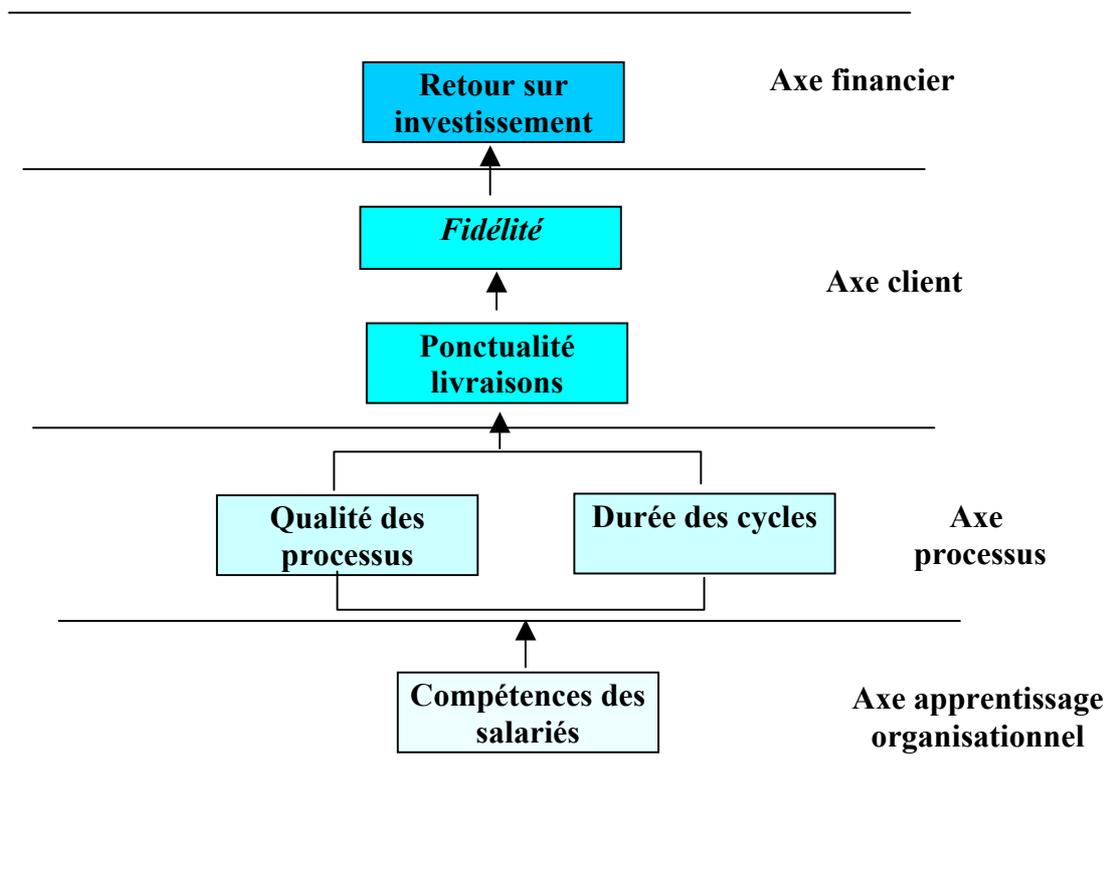
- **l'axe financier**
- **l'axe des clients**
- **l'axe des processus internes**
- **l'axe de l'apprentissage organisationnel.**

Ces indicateurs sont variés (quantitatifs, qualitatifs, objectifs, subjectifs...), et ils doivent servir d'outil de communication, de transmission entre la vision du sommet et l'exécution de la base. Ils ne doivent pas simplement constater des performances ex post, mais ils doivent aussi informer et jouer un rôle dans l'apprentissage organisationnel.

La «nouveau» du TBB vient donc de la mise en cohérence de ces ensembles d'indicateur avec la stratégie globale, chaque indicateur est un élément d'une chaîne de relations de cause à effet qui établit un lien permanent entre la stratégie et l'ensemble des divisions opérationnelles ou non de l'entreprise.

Par exemple .

On peut par exemple mettre en évidence les liens de causalité entre une amélioration de la rentabilité du capital engagé (mesuré par un indicateur de l'axe financier : le ROI) et la fidélité des clients (mesuré par un indicateur de l'axe client) , elle même dépendante d'un facteur clé qui pourrait être la ponctualité des livraisons (indicateur axe client). La ponctualité des livraisons dépend elle-même en partie de la qualité de réaction du processus de production aux commandes clients et de la maîtrise de la durée des cycles de fabrication (indicateur de l'axe processus). Cette durée dépendant elle-même de la formation des opérateurs ou des équipes de maintenance etc.



La page suivante représente de façon schématique les quatre axes du tableau de bord prospectif.

Dans ce modèle, pour chaque axe sont définis :

*** un ensemble d'objectifs locaux.**

Ils formalisent l'objectif stratégique
("améliorer la satisfaction des clients" ou "réduire le nombre de clients qui quittent l'entreprise").

*** un ensemble d'indicateurs.**

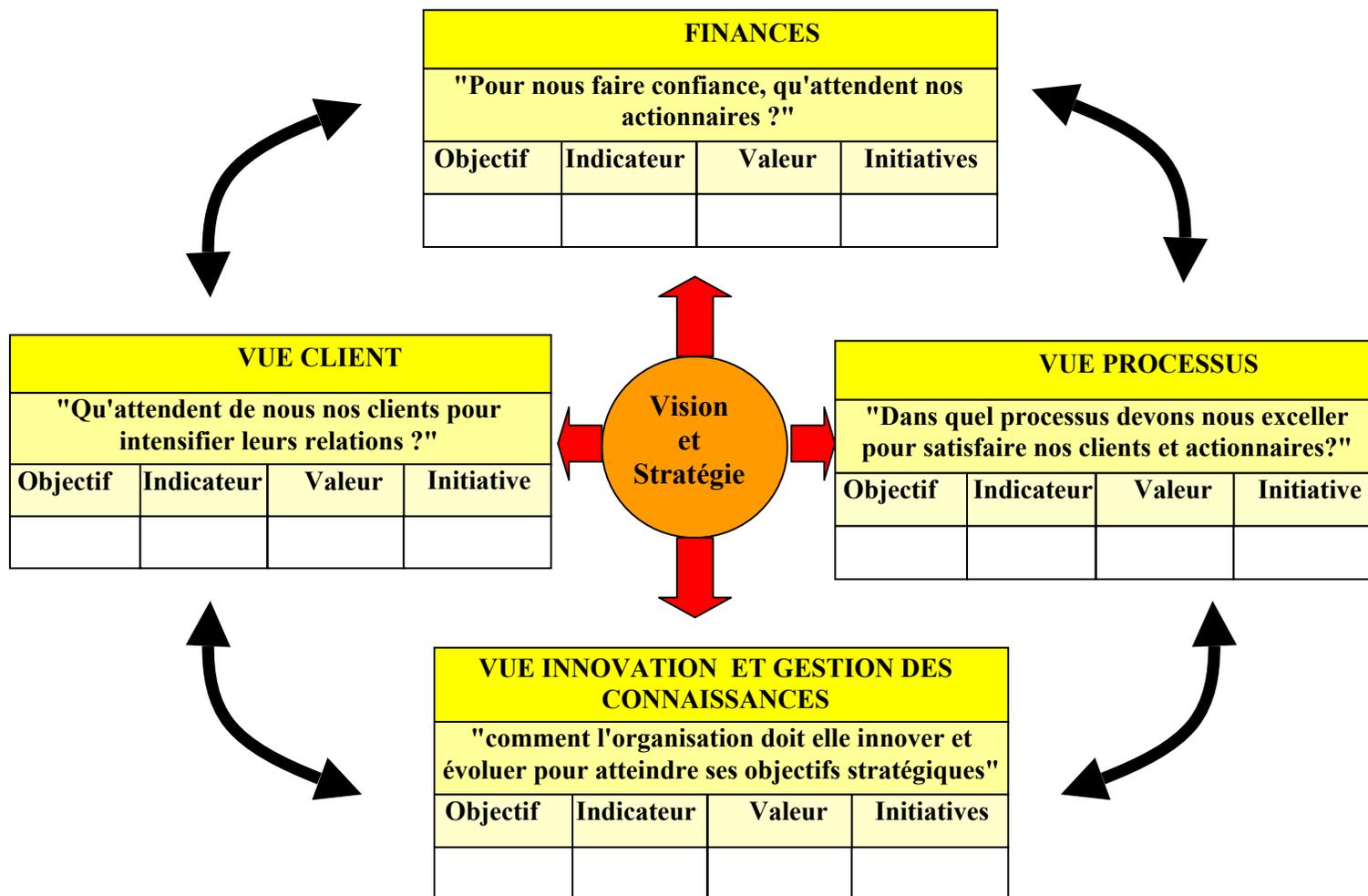
Indicateurs permettant d'évaluer chaque objectif.
(taux de satisfaction, taux de départ...)

*** des valeurs cibles**

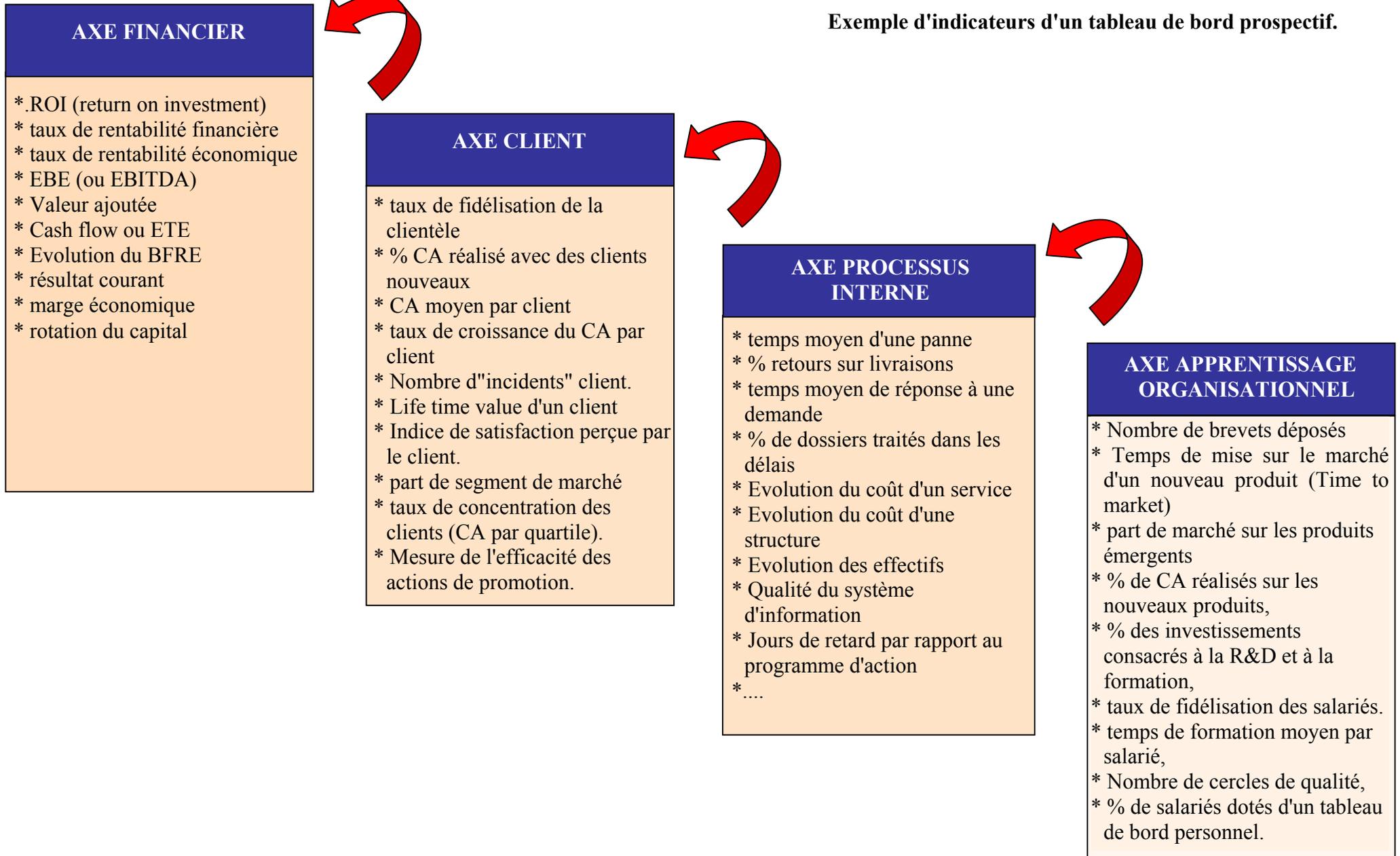
Ils précisent pour chaque indicateur une valeur à atteindre et un délai pour y parvenir.
(par exemple un taux de retour < 3% d'ici un an).

*** des initiatives.**

Ensemble d'actions planifiées et de moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs.
(par exemple, mise en œuvre d'un contrôle sur un échantillon plus important)

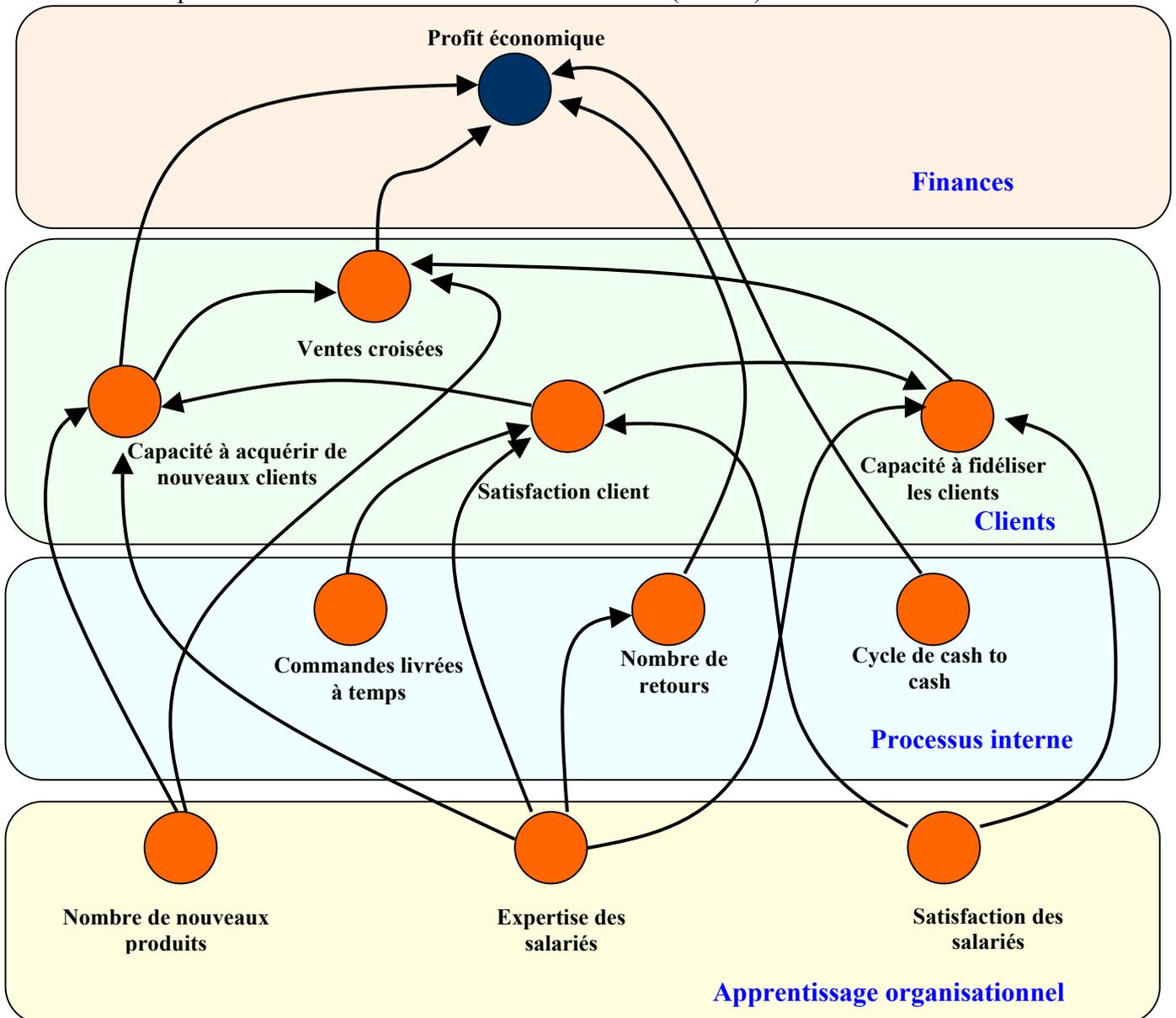


Exemple d'indicateurs d'un tableau de bord prospectif.



Il doit exister des liens de cause à effet entre les objectifs des différents axes.
 La performance financière restant la finalité dans la quasi-totalité des entreprises, tout objectif dont la corrélation avec la composante financière du tableau de bord prospectif n'est pas formalisée est un objectif dont la nature même risque d'être remise en cause à plus ou moins long terme.

Ces relations de cause à effet sont mises en évidence par un modèle de simulation dont la conception évolue en fonction des matérialisations (ou non) des liens modélisés.



Pour la mise en œuvre opérationnelle de ce type de système, la problématique tient à la diversité des indicateurs et à l'hétérogénéité de leur provenance.

⇒ Une entreprise a cherché des liens de cause à effet entre la satisfaction des salariés, celle de ses clients, et sa profitabilité. Le lien entre les deux premiers facteurs a été confirmé par une enquête. Mais le constat le plus important a été fait dans la découverte d'un lien entre la satisfaction du client et les délais de paiement accordés à celui-ci. Autrement dit, la satisfaction du client avait un effet avéré étroit sur la diminution du cycle de trésorerie.