

Piloter le futur ...

Par Didier Van Caillie, Professeur à l'Université de Liège, D.VanCaillie@ulg.ac.be

La Libre Entreprise, Chronique du 19 septembre 2003

Un environnement toujours plus turbulent et incertain, des clients au comportement de plus en plus aléatoire et imprévisible, une concurrence aux contours devenus flous et mobiles, une évolution technologique en apparence toujours plus rapide, voilà autant de facteurs qui ont accru, au cours des dernières années, les sentiments de risque et d'incertitude auxquels tous les dirigeants d'entreprise, de la plus petite à la plus grande, sont quotidiennement confrontés.

En bon gestionnaire, tout dirigeant a dès lors eu tendance à vouloir gérer cette incertitude, en essayant de l'anticiper et de la maîtriser. En reprenant la traditionnelle allégorie de l'avion, tout bon gestionnaire a souvent alors rêvé de doter son entreprise (son avion) d'un outil de pilotage (le cockpit et ses multiples instruments) aussi sophistiqué, rapide et précis que possible, de manière à détecter au plus tôt toute turbulence (perte brutale de clientèle, arrivée d'un concurrent puissant, évolution technologique soudaine) susceptible de mettre à mal la survie de son avion (une éventuelle faillite) ou son arrivée à bonne destination (une insuffisance de performance). Piloter le futur est devenu, pour nombre de gestionnaires, un vœu prioritaire, si pas une préoccupation essentielle.

Au cours des dernières années, le tableau de bord a dès lors fait une réapparition fulgurante dans la vie de nombreuses entreprises ou organisations, qu'elle que soit leur taille, leur activité ou leur structure de gouvernance.

Mis à l'honneur dans la grande mouvance de la planification stratégique salvatrice qui devait, au milieu des années '60, garantir la pérennité et la sur-performance de toute entreprise de ce nom, le tableau de bord fut en effet fortement critiqué, dès le milieu des années '70, et souvent rangé au rayon des modes de gestion du temps passé. Les raisons de cette désaffection sont multiples (lourdeur, déconnexion avec la réalité, ...) , mais l'une d'elles mérite réflexion : trop souvent, en effet, le tableau de bord, pourtant construit à grands coups d'efforts humains et financiers colossaux pour permettre de planifier le futur (dixit le cahier des charges de ce tableau de bord), est devenu un outil de gestion au quotidien de l'entreprise, exclusivement focalisé sur l'atteinte d'objectifs de court terme. Associé à son ami intime, le budget, le tableau de bord a dès lors progressivement enlisé les acteurs des entreprises et des organisations au sein desquels il était implanté dans une routine rassurante, souvent déconnectée de la réalité du terrain : l'objectif est alors de « rester dans le budget ou dans les limites du tableau de bord », pas d'aller voir au-delà ce qui s'y passe.

Au début des années '90, toutefois, le développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication et les bouleversements majeurs que les phénomènes généralisés de dérégulation et de déréglementation laissent présager vont faire prendre conscience à quelques chercheurs en gestion du fait que le problème essentiel auquel les entreprises du XXI^{ème} siècle seront confrontées sera la gestion de l'information. Pour reprendre une image souvent véhiculée voici 10 ans, l'information sera à l'entreprise du début du XXI^{ème} siècle ce que l'électricité a été à l'entreprise du début du XX^{ème} siècle, à savoir la

ressource indispensable à sa survie, celle qui va conditionner toute son organisation et son mode de fonctionnement futur, celle qu'elle se doit impérativement de maîtriser si elle veut simplement prétendre à survivre.

Et c'est au début des années '90 que se répand peu à peu l'usage des « tableaux de bord équilibrés », ces « Balanced ScoreCards » popularisés par les Professeurs Kaplan et Norton. Parfois considérés comme un X^{ème} effet de mode managérial au marketing soigneusement pensé et organisé, ces « tableaux de bord équilibrés » (aussi appelés parfois tableaux de bord prospectifs ou cartes de performance équilibrées) peuvent toutefois aujourd'hui prétendre à une légitimité certaine, au fur et à mesure que des grandes entreprises, des PME, des organisations non gouvernementales, des institutions hospitalières, ... font état du fait qu'elles ont élaboré et implanté avec succès des tableaux de bord équilibrés qui ont effectivement un impact significatif sur leur mode de gestion et sur leur performance.

Le principe de ces tableaux est simple : une organisation ne peut survivre que si elle se développe de manière harmonieuse et équilibrée sur toutes les dimensions vitales pour son avenir. Notamment, une organisation ne peut pas survivre si elle ne rencontre pas de manière récurrente les besoins et les attentes de ces clients, elle ne peut pas survivre si la manière dont elle produit et rend des services n'est pas efficiente, elle ne peut pas survivre si ce qu'elle offre à son marché (quel qu'il soit) coûte plus cher que ce qu'elle reçoit de son marché, elle ne peut pas prétendre à être encore en vie demain si elle ne consacre pas du temps, de l'argent et de l'énergie à développer de nouveaux produits et à augmenter sans cesse les compétences et les savoirs de ses collaborateurs. Pour construire un tableau de bord équilibre, il « suffit » alors de mettre en évidence, pour chacune de ces dimensions, des mesures objectives et des indicateurs réels permettant de mesurer la satisfaction du client, la satisfaction des « actionnaires », l'efficience des processus de fonctionnement internes et la capacité d'apprentissage de l'organisation.

Voilà donc des règles de gestion simples, a priori évidentes, mais qu'il est très souvent fort difficile de mettre en oeuvre en pratique : en effet, les liens qui unissent ces différentes dimensions sont souvent complexes, il faut parvenir à les traduire en une réalité qui corresponde à la vie réelle de l'organisation, et il faut aussi et surtout, pour qu'un tel outil puisse se développer et être appliqué dans la vie quotidienne de l'organisation, que les différents acteurs qui y sont présents adhèrent à ce tableau, acceptent de parler un langage commun permettant son élaboration et acceptent, de ce fait, de comprendre et d'intégrer les difficultés rencontrées au quotidien par les autres acteurs de l'entreprise. Véritable outil destructeur de « tours d'ivoire », le tableau de bord équilibré, bien pensé et correctement animé par une équipe de dirigeants motivée, devient alors vite un outil constructeur d'un langage commun, d'une vision commune de l'avenir de l'organisation et donc ... un véritable outil de pilotage du futur !