

# La gestion d'une organisation grâce aux tableaux de bord stratégiques : application au cas d'une officine hospitalière

- Pourquoi un tel projet ?
- Comment le gérer ?

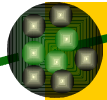
Ophain, 14 avril 2005

***Par Didier Van Caillie,  
Professeur à l'Université de Liège, Directeur du C.E.P.E.  
Et Charles Kabwigiri,  
Assistant, Doctorant à l'Université de Liège***



# Table des matières

- ✦ **Position du problème** : les besoins en informations induits par la gestion stratégique d'une organisation
- ✦ **Solution** : la mise en place d'un tableau de bord multi-dimensionnel de type « Balanced ScoreCard »
- ✦ **Mise en œuvre de la solution** : la gestion d'un projet stratégique



# Position du problème



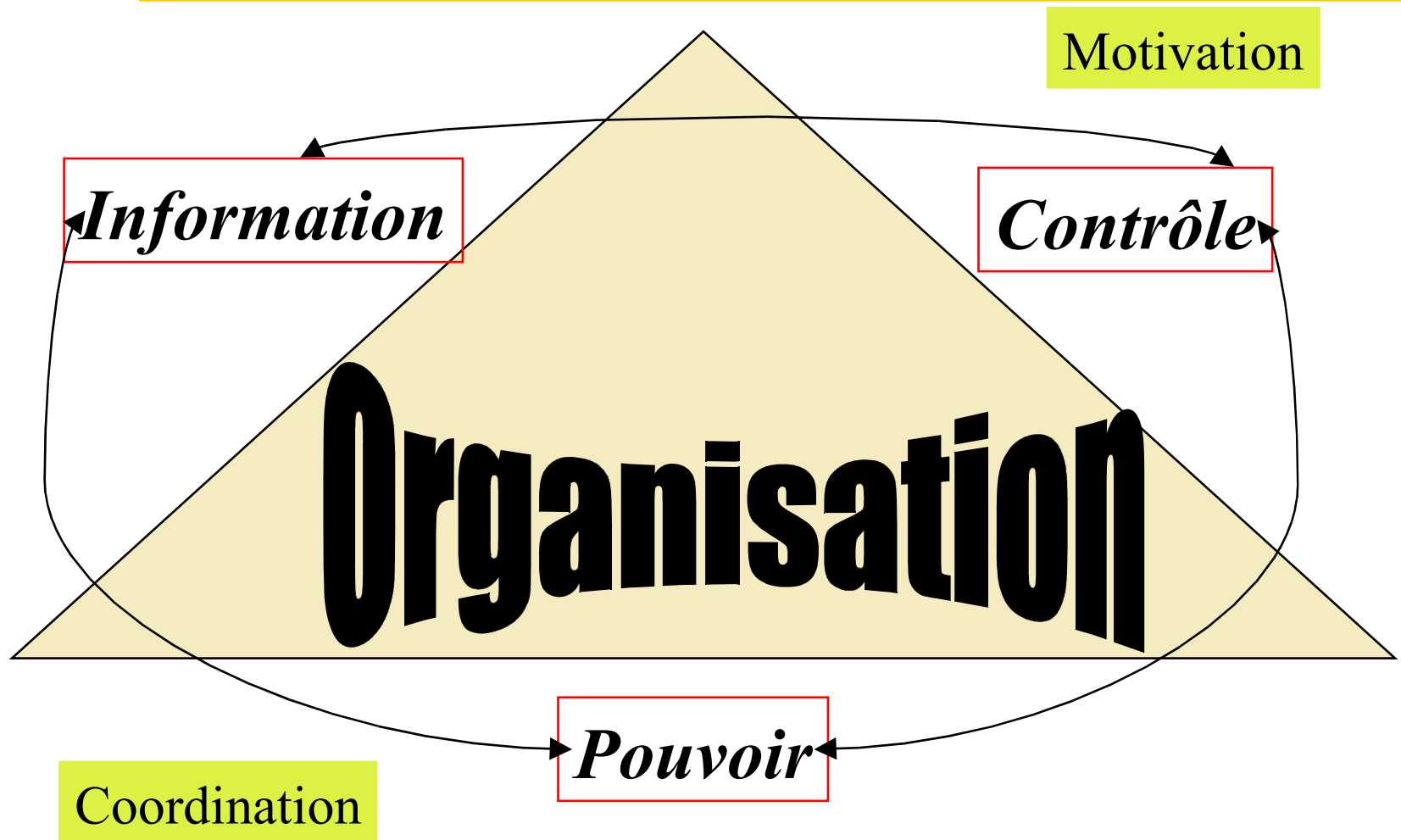
# Une organisation ?

✧ *Une organisation est*

- *un agencement dynamique et durable*
- *d'hommes, de moyens techniques et de capitaux,*
- *organisés en vue de l'exercice d'une activité économique*
- *débouchant sur la réalisation d'un produit ou d'un service, matériel ou immatériel, rencontrant les besoins et les attentes d'un client, interne ou externe*

✧ *Exemple : entreprise privée, hôpital, pharmacie d'hôpital*

# Quel système de gestion ?





# Ses buts et sa mission

- ✂ Une organisation, c'est :
  - Une "chimère" ou une mission à très long terme
  - Des buts à atteindre :
    - Stratégiques : le "devenir" de l'organisation
    - Opérationnels : à moyen et court terme
  - Des objectifs à remplir pour tous les acteurs présents

= Où ALLER et POURQUOI ?
- ✂ Et ce, ssi il existe une stratégie (= **ensemble cohérent de décisions prises pour permettre d'atteindre ses objectifs, = COMMENT**) !
- ✂ ... Et un contrôle !
  - Contrôle de gestion global
  - Comptabilité de gestion opérationnelle



# L'impératif de création de valeur

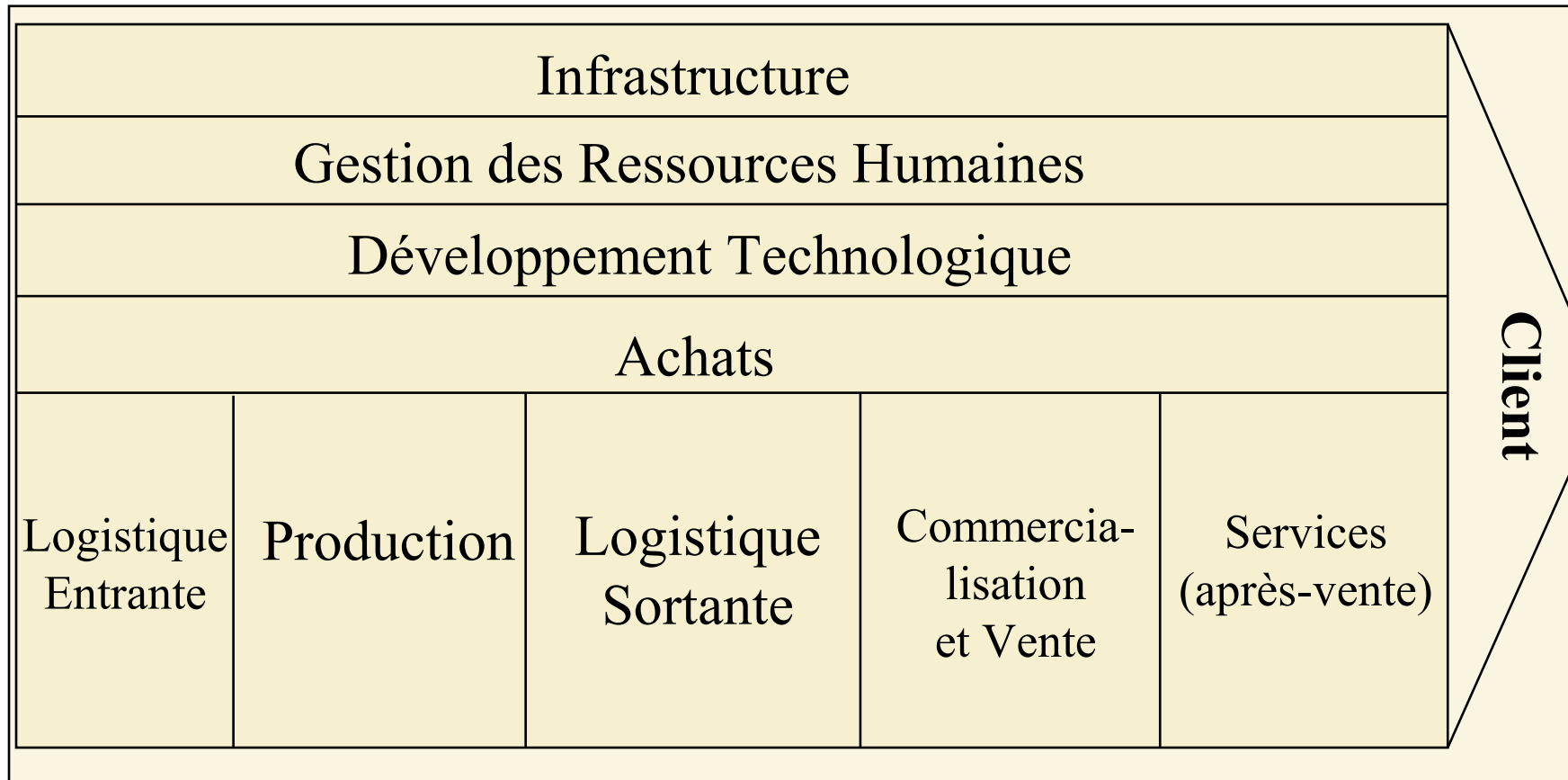
## ✂ CONDITION NECESSAIRE DE SURVIE :

- L'output de l'organisation doit rencontrer les attentes de clients, qui acceptent de payer, en contrepartie, un « prix »
- Ce prix doit être suffisant :
  - Pour rémunérer au moins au prix du marché le portefeuille de ressources de l'organisation
  - Dégager une marge (une "valeur ajoutée") sanctionnant la création de valeur de l'organisation

## ✂ Conséquence :

- Maximiser la valeur de l'organisation aux yeux de ses « Stakeholders »
- Maximiser le rapport « Recettes / Dépenses »
- Et ce, pour tous les “maillons” de la “Chaîne de Valeur”

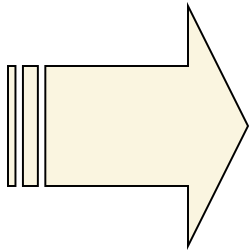
# Activités, processus et ... Chaîne de Valeur





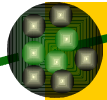
# Création de valeur et contrôle de gestion

- ✂ Double but de la fonction de contrôle de gestion :
  - Savoir quand, où, comment l'organisation crée de la valeur
  - Savoir si les choix stratégiques effectués par l'organisation pour créer de la valeur portent leurs fruits



- Contrôle ex-post : sanction, motivation et apprentissage
- Préparation ex-ante : aide à la décision

- ✂ Outils :
  - Opérationnels : budgets, contrôle budgétaire, incentives
  - Stratégiques : tableaux de bord



# Solution

Un « Tableau de bord » stratégique

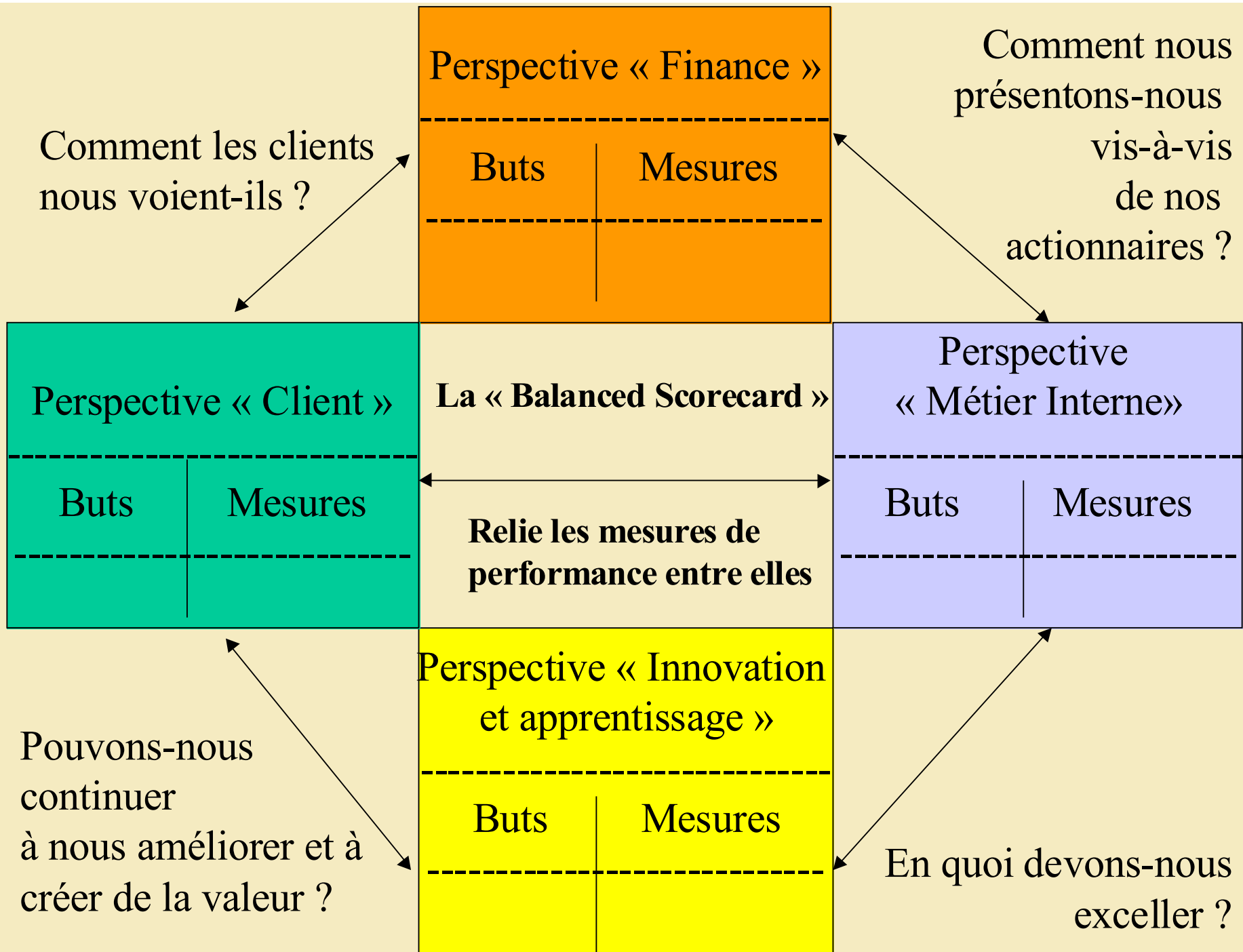
# Pourquoi un tableau de bord stratégique ?

- ✱ Cet outil intégrateur qu'est fondamentalement un Tableau de Bord Stratégique permet de comprendre, dans une perspective d'évolution de l'organisation à moyen et long terme, comment se construit et évolue sa « performance » globale :
  - comment traduire une stratégie d'intérêt général globale en actions efficaces sur le terrain et
  - comment s'assurer que cela fonctionne ?
- ➡ **Passage de la stratégie « théorique » à l'action « concrète »**



# La BSC : principes de fonctionnement

- ✧ Le tableau de bord stratégique qui s'avère à l'usage le plus performant est la Balanced ScoreCard = BSC = Tableau de bord prospectif = Tableau de bord équilibré
- ✧ Origine : académique (Prof. Kaplan) et de terrain (Prof. Norton)
- ✧ Finalité profonde :
  - Donner une vision synthétique de la performance globale de l'organisation, dans une perspective multidimensionnelle et en prenant en compte les interrelations qui lient les différentes composantes de l'organisation
  - Permettre de facto de comprendre d'où vient réellement la performance de l'organisation, et donc d'agir sur ses causes





# La BSC: principes de fonctionnement

- ✂ Pour chacune des perspectives et pour chaque composante essentielle de l'organisation (maillon, B.U., département, ...)
  - Assigner une finalité générale à TLT
  - Assigner des buts à moyen et long terme, dont la réalisation permettra d'assurer la finalité générale
  - Mettre en évidence des indicateurs de mesure réellement mesurables et permettant réellement de mesurer la (non)réalisation des buts
- ✂ Modèle non figé : 4 perspectives en théorie, 3 ou 5 en pratique, en fonction des valeurs présentes dans l'organisation
- ✂ Modèle dynamique, dans la mesure où les liens entre composantes sont apparents

# La BSC : principes de fonctionnement

OUT

Axes d'analyse

LT

CT

IN

Equilibre !!!

Axe CLIENT  
*Différenciation*  
*Satisfaction de la clientèle*  
...

Axe FINANCIER  
*Résultats,*  
*Cash flows*  
*Rentabilités*

Relations de  
cause à effet

Axe  
APPRENTISSAGE  
et CROISSANCE  
*Compétences du personnel*  
*Développement des systèmes d'information*  
...

Axe PROCESSUS  
INTERNE =  
Métier

*Sécurité*  
*Gestion du JIT ...*





# La BSC : principes de fonctionnement

## VISION ET STRATEGIE

Expliciter les relations de cause à effet

**Axe financier**  
Comment apparaîtra  
Notre réussite pour l'actionnaire ?

But Indicateurs Niveau cible Actions


CT

**Axe Client**  
Pour mener à bien notre vision  
Comment devons nous apparaître à nos clients ?

But Indicateurs Niveau cible Actions


MT

**Axe Interne**  
Pour satisfaire nos clients ,dans quels  
Processus devons-nous exceller ?

But Indicateurs Niveau cible Actions


**Axe apprentissage et croissance**  
Pour mener à bien notre vision  
comment notre organisation doit elle apprendre  
et s'améliorer ?

But Indicateurs Niveau cible Actions


LT





# Le cas d'une pharmacie d'hôpital

✂ Qui sont nos stakeholders ?

- Qu'attendent-ils de nous ?

✂ Qui sont nos clients ?

- Quels sont leurs besoins ?
- Quelles sont leurs attentes à notre égard ?

✂ Comment fonctionnons-nous ?

- Quelle est notre « Chaîne de Valeur » ?
- Quelles sont les activités critiques ?
- Sur quelles activités créons-nous de la (non)valeur ?

✂ Quels sont nos grands inducteurs de changement, d'innovation et d'apprentissage ?



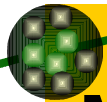
# Cas d'une pharmacie d'hôpital

- ✦ Pour chaque dimension (finance, client, métier interne, innovation) :
  - Quelle finalité à très long terme ? Les clients les plus fidèles de la région
  - Quels critères de performance clés ? (financier ou non) T<sub>x</sub> de fidélisation des clients
  - Quels objectifs à MT / CT ? 80 % des clients uniquement chez nous à 5 ans
  - Quel indicateur de mesure utiliser ? Disponible – pertinent – utilisé Visites dans d'autres hôpitaux au cours des 3 derniers mois / idem chez nous
- ✦ Quelle dynamique relie nos objectifs / indicateurs entre eux ?
  - Antériorité / postériorité
  - Indicateurs d'action (« leads ») ou de réaction (« lags »)



# Exemple

- ✦ « Finance » : disparition des coûts de non qualité à 5 ans
  - Analyses à refaire
  - Matières premières « disparues » en cours de process
- ✦ « Clients » : augmentation du taux de satisfaction des clients & meilleure connaissance de l'offre de services
- ✦ « Métier interne » : maîtrise des processus de production interne & communication (interne et avec les clients)



# Mise en œuvre de la solution

Gestion de projet

# Principes de la gestion de projet

- ✦ Identification des ressources disponibles
  - Ressources humaines
  - Ressources techniques et financières
  - Ressources temporelles
- ✦ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet
  - Activités de soutien
  - Succession des activités principales et identification des activités critiques
- ✦ Identification des responsabilités
  - Chef de projet « coach »
  - Groupes de travail
- ✦ Allocation des ressources aux activités et contrôle progressif
  - Elaboration et gestion d'un timing ni trop strict, ni trop flou
    - Focalisation sur les activités critiques, qui conditionnent la suite du projet
  - Contrôle de l'avancement du projet par les résultats atteints, pas par les actions



# La gestion d'un projet BSC ?

## ✶ Ressources nécessaires :

- Appui inconditionnel de la direction / de l'organisation
- Un chef de projet, full time (idéal) ou part time
- Un groupe de travail par dimension-clé, 3 à 5 personnes
- Soutien / accès aux responsables du système d'information

## ✶ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet

- Activités de soutien :
  - Logistique administrative
  - Accès au système d'information existant
- Activités principales :
  - Clarification de la stratégie avec la direction / l'organisation
  - Traduction de la stratégie en une finalité générale pour toute l'organisation (TLT) et en objectifs de long terme pour chaque dimension

# La gestion d'un projet BSC ? (2)

- Pour chaque dimension :
  - Identification des objectifs principaux et de leurs sous-objectifs
  - Identification des critères de performance les plus pertinents
  - Identification des indicateurs de mesure de ces critères les plus utiles (disponibles, calculables, réellement utilisés)
- Mise en commun des objectifs et critères de chaque sous-dimension et mise en évidence de l'articulation de ces objectifs et critères (« strategy map »)
- Mise en œuvre opérationnelle de la BSC « idéale » au sein du système d'information de l'organisation

✂ 80 % de la valeur du projet réside dans la phase d'élaboration de la BSC (elle oblige à l'auto-critique et à la prise en compte des regards externes) et 20 % dans la mise en œuvre opérationnelle

# Les pièges à éviter

- ✖ Éviter d'en faire le « dernier joujou » à la mode : pour cela, communiquer régulièrement sur l'avancement du travail (message 1 fois par mois) et sur les résultats obtenus (2 à 3 réunions intermédiaires sur la durée du projet).
- ✖ Éviter d'en faire un enjeu de confrontations et un lieu de pouvoir : la BSC se doit d'être un outil d'information neutre et accessible à tous (un tableau de bord !)
- ✖ Éviter d'en abandonner la conception et la mise en oeuvre pratique aux informaticiens : les dirigeants doivent dire ce qu'il y a dans la BSC et le SI doit s'y adapter !!! L'inverse est synonyme généralement d'arrêt de mort pour l'organisation !
- ✖ Éviter d'en faire un « jeu sans fin » : une version préliminaire doit pouvoir être mise en oeuvre rapidement (1 à 2 ans), de sorte que le système se crédibilise de lui-même au fur et à mesure de son utilisation
- ✖ Éviter d'en faire un outil statique : pour être utile, une BSC doit être revue périodiquement
- **Le principal intérêt de la BSC, c'est d'être un outil qui traduit la stratégie en actions opérationnelles concrètes et la communique de manière claire et transparente à travers toute l'organisation, créant ainsi une culture et une vision commune et partagée !**