

Implanter un tableau de bord stratégique de type « Balanced ScoreCard » en contexte PME : pourquoi et comment ?

Le cas « Didan Sport SPRL »

22 avril 2005

Institut des Experts-Comptables, Verviers

Par Didier Van Caillie, Professeur à l'Université de Liège, Directeur du C.E.P.E.

Et Charles Kabwigiri, 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



Des besoins en information précis et évolutifs

- ◆ Aujourd'hui, toute PME vit dans un environnement incertain et hautement évolutif
- ◆ Pourquoi ?
 - Déréglementation, dérégulation, NTIC
 - ☛ Qui sont vraiment nos clients, nos concurrents, nos partenaires ?
- ☛ Gérer ce risque et cette incertitude en récoltant et traitant de manière pertinente une multitude d'informations



Il faut alors gérer cette information !

- ◆ Il est alors nécessaire de gérer et d'organiser cette information pour qu'elle nous **aide** à apporter des **réponses concrètes** à des **questions concrètes** et multiples et **au moment** où on se les pose !
 - Suis-je rentable ?
 - Pour toutes mes activités ?
 - Quelles sont mes activités critiques ?
 - Pourquoi sont-elles critiques (qualité, délai, complexité ?) ?
 - Quels sont les clients qui créent vraiment de la valeur pour ma PME et quels sont ceux qui coûtent plus qu'ils ne rapportent ?
 - Dans quels outils dois-je investir ?
 - A quel thème dois-je former mon personnel si je veux rester compétitif dans 3 ans ?



Mais il existe déjà un tableau de bord dans ma PME !

- ◆ Oui, je l'espère !
- ◆ Mais dans la très grande majorité des cas :
 - Exclusivement comptable et/ou financier (liquidité, solvabilité, ROE, ROI, valeur ajoutée, quelques ratios, équilibre bilantaire de trésorerie)
 - Détectant ex post des problèmes (« lags indicators »)
 - N'identifiant pas les causes des difficultés
 - Et donc, pas vraiment transversaux et ne reflétant pas la complexité et la dynamique de la vie de toute PME !



Comment gérer ma PME ?

L'impératif de création de valeur

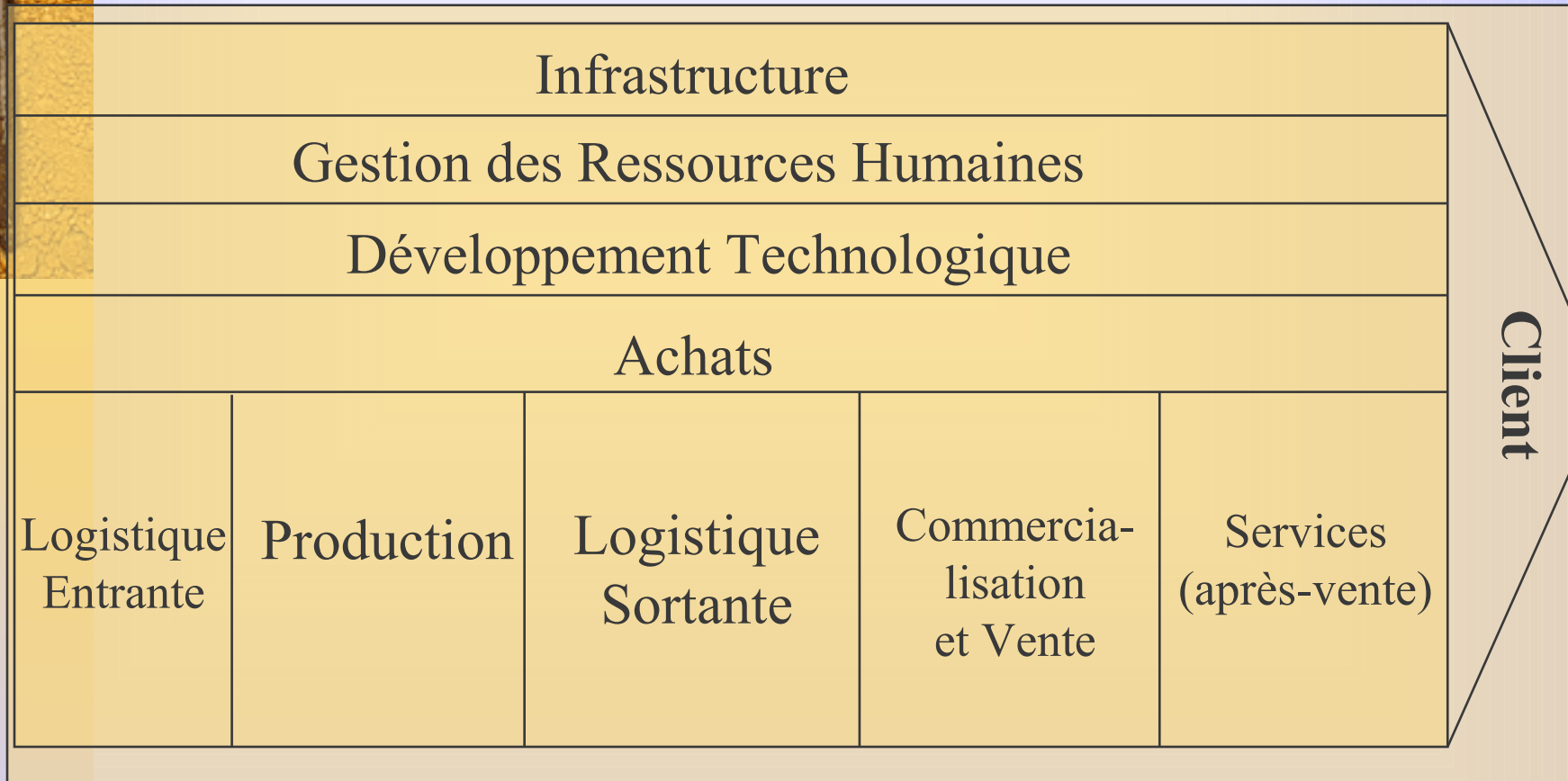
◆ CONDITION NECESSAIRE DE SURVIE :

- L'output de la PME 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





Solution

Un « Tableau de bord » stratégique



Pourquoi un tableau de bord stratégique ?

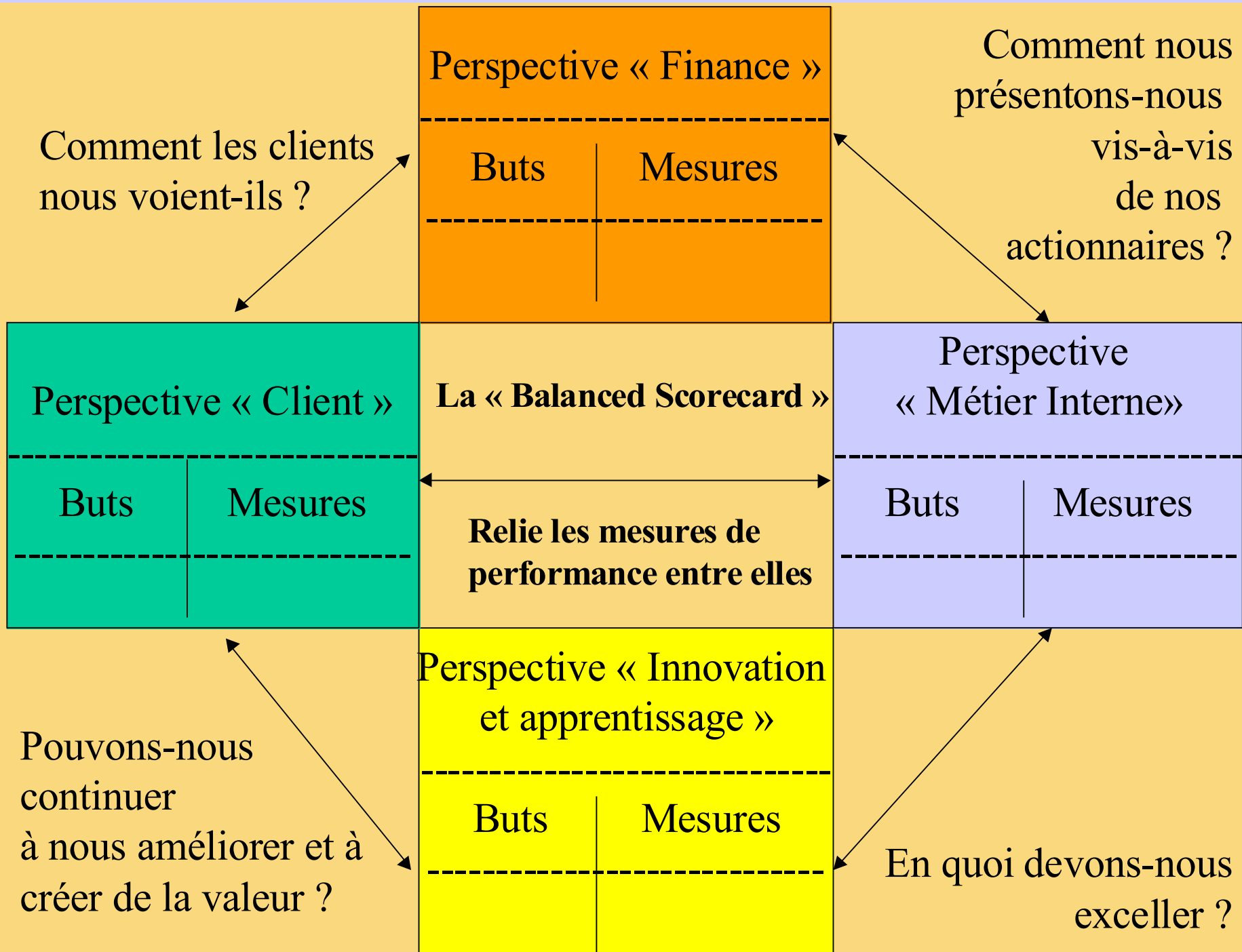
- ◆ Cet outil intégrateur qu'est fondamentalement un Tableau de Bord Stratégique permet de comprendre, dans une perspective d'évolution de la PME à moyen et long terme, comment se construit et évolue sa « performance » globale :
 - comment traduire sa stratégie d'intérêt général globale en actions efficaces 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



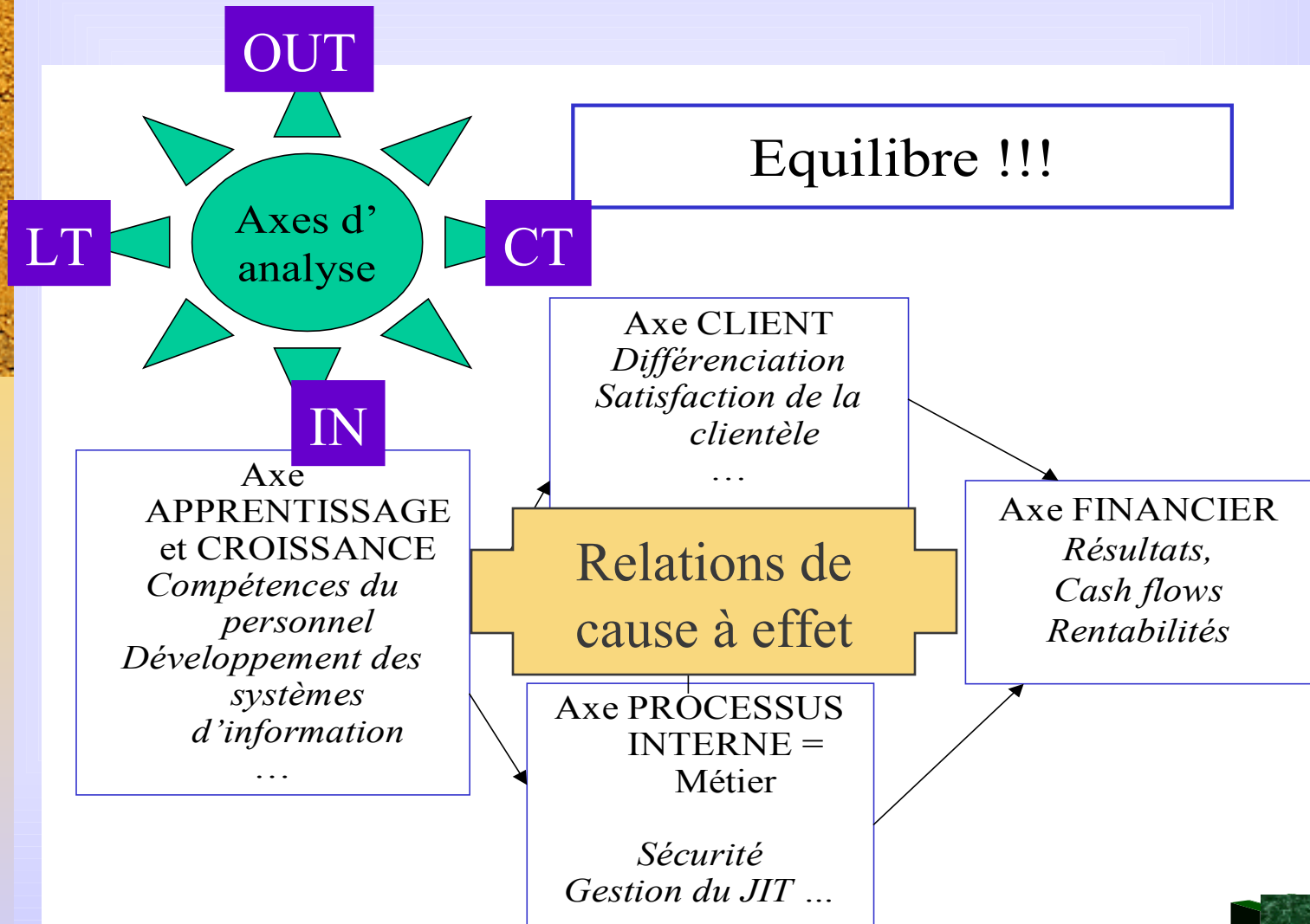


La BSC:

principes de fonctionnement

- ◆ Dans une PME, pour chacune des perspectives
 - Assigner une finalité générale à TLT, un « rêve à réaliser »
 - 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






Le cas de DIDAN SPORT SPRL

- ◆ 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 nos activités critiques et pourquoi ?
 - Sur quelles activités créons-nous de la (non)valeur ?
- ◆ Quels sont nos grands inducteurs de changement, d’innovation et d’apprentissage pour le futur ?



Etude de cas

- ◆ Pour chaque dimension (finance, client, métier interne, innovation) :
 - Quelle finalité à très long terme ?
 - Quels objectifs à MT / CT ?
 - Quels critères de performance clés (financier ou non) et quel indicateur de mesure utiliser ?
 - Disponible – pertinent – utilisé
- ◆ Quelle dynamique relie nos objectifs / indicateurs entre eux ?
 - Antériorité / postériorité
 - Indicateurs d'action (« leads ») ou de réaction (« lags »)
 - Construire la « Carte stratégique » de notre activité



Exemple d'une partie de carte stratégique

- ◆ Dimension « Finance » :
 - Objectif : disparition des coûts de non qualité à 5 ans
 - Cause :
 - Client non satisfait qui ne paie pas et fait appel de manière intensive au service après-vente
 - Matières premières « disparues » en cours de process
- ◆ Dimension « Clients » : Comment résoudre ce problème ?
 - Augmentation du taux de satisfaction des clients en rencontrant mieux ses attentes
 - Meilleure connaissance de notre offre de services par nos clients
- ◆ Dimension « Métier interne » : Comment résoudre ce problème ?
 - Maîtrise des processus de production interne
 - Maîtrise de la communication interne
- ◆ Dimension « Innovation & Apprentissage » : et pour préparer le futur ?
 - Formations à la communication interne (entre spécialistes)
 - Formations à la communication externe (vers des non-spécialistes)



Mise en œuvre de la solution

Gestion de projet



La gestion d'un projet BSC en contexte PME ?

- ◆ Ressources nécessaires :
 - Appui inconditionnel de la direction / du chef d'entreprise : idéalement, l'initiative vient de lui, il la « pousse »
 - Un chef de projet, full time (idéal) ou part time (éventuellement, un conseiller externe)
 - Un groupe de travail par dimension-clé
 - 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 / le patron
 - 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 la PME : comment récolter réellement l'information dont on aura besoin ?
- ◆ 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

- ◆ Eviter 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).
- ◆ Eviter 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 !)
- ◆ Eviter 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 !
- ◆ Eviter 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
- ◆ Eviter 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 !**

