

CAS INDUPO

La société INDUPO est une PME, spécialisée dans la fabrication et la vente de pompes industrielles pour des appareils électroménagers.

Cette société connaît une forte croissance mais de plus en plus elle fait face à une concurrence étrangère accrue. Cette forte croissance l'oblige à revoir et à développer ses outils de gestion.

Son directeur général souhaiterait avoir un instrument qui lui permette de suivre et mesurer la performance à différents niveaux de l'organisation et de traduire et communiquer sa vision stratégique à l'ensemble des collaborateurs et des différentes parties prenantes de l'entreprise.

En faisant des recherches sur internet, il a trouvé un tableau de bord stratégique produit par un hôpital pour enfants. Il voudrait que vous l'éclairiez sur cet outil et que vous l'aidiez à construire un tableau de bord stratégique pour INDUPO.

TRAVAIL À FAIRE

A] Première partie : étude du tableau de bord prospectif d'un hôpital (annexe 1)

- 1. Ce type de tableau de bord, le tableau de bord prospectif issu des travaux de Kaplan et Norton, permet-il de répondre aux souhaits du directeur général ?**
- 2. L'architecture du tableau de bord de l'hôpital peut-elle être reproduite telle quelle pour établir le tableau de bord stratégique de l'entreprise INDUPO ?**
- 3. Quelles sont les limites de ce genre d'outil ?**

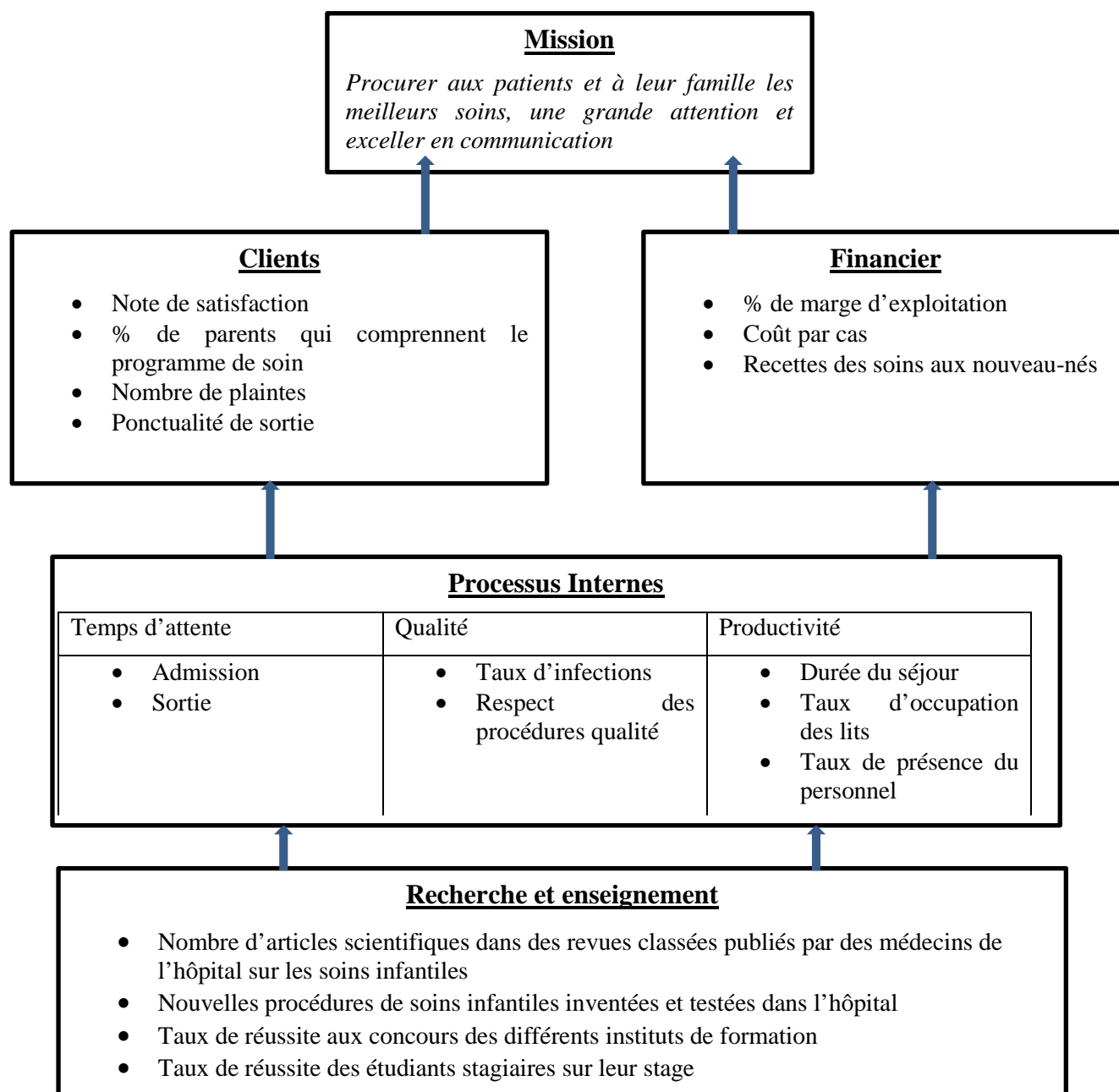
B] Deuxième partie : construction du tableau de bord stratégique pour INDUPO (annexe 2)

Une carte stratégique est un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage et croissance).

- 4. Présenter la carte stratégique d'Indupo qui décline les objectifs stratégiques selon 4 perspectives (financière, client, processus interne et apprentissage) et les relie entre eux.**
- 5. Quelle est l'utilité de cette carte et comment bien formuler les objectifs stratégiques ?**
- 6. Traduire chaque objectif avec un indicateur clé.**
- 7. Quels sont les critères de qualité d'un indicateur ?**

ANNEXES

ANNEXE 1 : Le tableau de bord prospectif de l'hôpital pour enfants (également Centre Hospitalier Universitaire)



ANNEXE 2 : Éléments sur les objectifs stratégiques de l'entreprise INDUPO

La société Indupo est en phase de croissance et ses actionnaires ainsi que son directeur général recherchent la rentabilité et l'augmentation du chiffre d'affaires.

Si la nouvelle pompe est un moyen de se différencier et de toucher de nouveaux constructeurs d'électroménagers sur la gamme existante, la maîtrise des coûts pour pratiquer des prix intéressants est importante pour retenir les clients actuels. L'augmentation des volumes permettra de réduire globalement les coûts de production. L'accroissement de la notoriété de la société et de ses marques pour résister à la concurrence est aussi recherché.

Les clients doivent être satisfaits par l'ensemble de la gamme des produits proposés. Les retours de produits et les réclamations devront être contenus.

En interne, l'excellence opérationnelle est une priorité. Elle passe par la production et la chaîne logistique. L'amélioration des délais de production, de la qualité des produits et de la sécurité sont des objectifs clés. La gestion des achats et la gestion des transports pour les matières premières et les produits finis doivent être optimisées afin de réduire au minimum les stocks. Le processus d'innovation se doit d'être maîtrisé, la création et la mise au point de nouvelles pompes doivent se faire rapidement et les délais de mise sur le marché doivent être minimum.

L'apprentissage organisationnel sera stimulé par la mise en place d'un nouveau progiciel et par des systèmes de partage de connaissances. Les flux de production et de la logistique seront mieux traçables grâce à la mise en place d'un logiciel de production SAP. La mise en commun des meilleures pratiques et les règlements des dysfonctionnements, seront assurés par des réunions hebdomadaires avec les chefs de production et les ouvriers des différentes lignes de production.

CORRIGÉ

Le cas Indupo est découpé en deux parties. Une première partie articule des éléments de réflexions sur l'adaptation de l'outil, le tableau de bord prospectif :

- ⇒ L'adaptation de l'outil aux caractéristiques des organisations : une organisation publique non marchande ;
- ⇒ L'architecture et la cohérence d'un outil : le modèle causal générique du tableau de bord prospectif est remis en question par le cas étudié ;
- ⇒ Les limites de l'outil : pertinence d'un outil prêt à penser ? la nécessité d'une réflexion sur la méthodologie.

Une deuxième partie plus pratique et opérationnelle met en avant la complexité de la mise en œuvre du tableau de bord prospectif :

- ⇒ L'importance de la carte stratégique dans la démarche de construction du tableau de bord prospectif et de la bonne formulation des objectifs ;
- ⇒ La logique d'une partie de la mise en œuvre : des objectifs aux indicateurs ;
- ⇒ Les caractéristiques des indicateurs : les natures possibles, le compromis entre les critères de qualité.

Ce cas ne traite pas :

- Le processus entier de construction du tableau de bord : diagnostic stratégique, problématiques de systèmes d'information et de test de l'outil ;
- La problématique de l'appropriation de l'outil : échec et succès, entre les services, dans un groupe entre les filiales, entre ministères.

RÉSOLUTION DU CAS

A] Première partie : étude du tableau de bord prospectif d'un hôpital (annexe 1)

Éléments de réflexion sur l'architecture de l'outil, la logique de la construction, la philosophie gestionnaire sous-jacente, l'adaptation d'un outil et ses limites

1. Ce type de tableau de bord, le tableau de bord prospectif issu des travaux de Kaplan et Norton, permet-il de répondre aux souhaits du directeur général ?

Objectifs

- ⇒ **Réinterroger la notion de performance et ses dimensions**
- ⇒ **Revenir sur les évolutions du TBP**
- ⇒ **Reprendre les grands principes du TB équilibré**

Oui.

Le Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord prospectif a été développé aux États-Unis par 2 chercheurs, Kaplan et Norton (1992). Le BSC est tout d'abord présenté comme un instrument de mesure multidimensionnel de la performance à partir de quatre axes (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel) combinant une double perspective, temporelle (rétrospective/prospective) et organisationnelle (interne/externe).

Ensuite, l'outil est perçu comme instrument de la démarche stratégique en mettant l'accent sur les liens de causalité reliant les différents axes et indicateurs et en formalisant les liens entre objectifs à partir de la structure définie par le BSC.

Enfin, dans la dernière phase, la dimension stratégique est approfondie (Kaplan et Norton, 2001) avec deux pistes principales d'évolution :

- la formalisation de la méthodologie permettant de définir les liens de causalité entre les objectifs stratégiques et les indicateurs à l'aide de la carte stratégique ;
- le renforcement de l'animation accompagnant l'implantation de l'outil (Kaplan et Norton, 2006). De nombreux auteurs ont en effet souligné la tendance « hiérarchico-descendante » du BSC (Maisel, 1992 ; Nørreklit, 2000) où la démarche topdown s'avère prépondérante pour une mise en œuvre effective de l'outil. Ce constat est conforté par Mouritsen et al. (2002) pour lesquels le BSC serait avant tout un outil d'alignement stratégique.

Dans l'esprit de ses concepteurs, le BSC est donc un outil qui englobe les dimensions souhaitées par le directeur général d'Indupo :

- C'est un outil de management stratégique qui permet de **créer une compréhension commune et de traduire la stratégie en un ensemble d'objectifs, de mesures** et de cibles déclinés en 4 perspectives : financière, client, processus et apprentissage. Il s'agit d'un remède aux problèmes identifiés de réalisation de la stratégie. En cohérence avec le BSC de la direction générale, les BSC des centres de responsabilités ou des services peuvent être construits en cascade.
- C'est également **un outil de communication de la stratégie** au sein de l'organisation. La lecture de cet outil doit permettre de comprendre la stratégie d'une organisation. Sa compréhension par les acteurs organisationnels doit permettre le dialogue et l'apprentissage.
- C'est un outil **de mesure de la performance aux différents niveaux de l'organisation**. Dans une approche top down, le BSC permet de communiquer les objectifs à atteindre pour les différentes unités opérationnelles et organisationnelles et de décliner la stratégie. La nouveauté introduite par l'outil est d'identifier des mesures non financières pour évaluer la réalisation d'un objectif de la dimension client ou processus, déterminant de la performance financière future.

Question supplémentaire autour de la définition de la performance

La notion de performance recouvre deux éléments essentiels. Tout d'abord, une entreprise est performante lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Ensuite, la notion de performance intègre l'idée de compétition. Dans cette optique, une entreprise est performante lorsqu'elle est meilleure que ses concurrents directs.

La performance d'une entreprise dépend de :

- son **efficacité**, c'est-à-dire de la réalisation des objectifs visés ;
- son **efficience**, c'est-à-dire de sa capacité à maximiser la quantité de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Il faut obtenir un résultat en optimisant les moyens mis en œuvre pour le réaliser ;
- sa **pertinence**, c'est-à-dire de l'adéquation entre les objectifs et les moyens. Il faut avoir les moyens de ses objectifs.

L'analyse et la mesure des performances peuvent être effectuées au niveau de l'ensemble de l'entreprise (performance globale). Elles peuvent l'être aussi à des niveaux décentralisés. On peut ainsi évaluer les performances au niveau d'un atelier, d'un service, d'une direction (ex. : performance du responsable des ventes ou du responsable de la qualité).

Le concept de performance de l'entreprise s'est modifié : la vision traditionnelle de la performance qui se limite à une vision financière à court terme de l'entreprise est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (Reynaud, 2003), incluant l'atteinte non plus uniquement des objectifs économiques de l'entreprise mais des trois catégories d'objectifs du développement

durable (économiques, sociaux et environnementaux). Dans ce contexte, depuis quelques années, des chercheurs analysent comment les outils traditionnels de pilotage et de mesure de la performance peuvent être adaptés pour prendre en compte une vision plus globale de la performance de l'entreprise.

Idées clés à retenir

- ⇒ La performance est un concept multidimensionnel Qui se retrouve à plusieurs niveaux dans l'entreprise.
- ⇒ Le Bsc est à la fois un instrument de mesure multidimensionnel de la performance à partir de quatre axes (financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel) et un outil de communication de la démarche stratégique : il la communique et la déploie.

2. L'architecture du tableau de bord de l'hôpital peut-elle être reproduite telle quelle pour établir le tableau de bord stratégique de l'entreprise Indupo ?

Objectifs

- ⇒ Reprendre la structure initialement prévue du BSC et comprendre que le modèle causal se reflète dans la place des axes. Tous concourent à la réalisation de celui qui se situe en haut.
- ⇒ Comparer le BSC de l'ouvrage avec celui de l'hôpital, comprendre et analyser les différences.

Le BSC est porté par un discours (Méric, 2003), qui le présente comme un modèle universel et générique de performance, échappant à la contingence, parce que suffisamment standard et prêt à l'emploi, pour ne nécessiter qu'un effort d'adaptation minime en fonction des contextes (Bourguignon et al., 2002 ; Choffel et Meyssonier, 2005).

Contenu attendu

Non, ce BSC est adapté ici à une organisation à but non lucratif.

La mission de l'établissement est positionnée en haut du TBP et est donc considérée comme étant l'objectif prioritaire à atteindre. L'axe client est au même niveau que l'axe financier. Les clients sont multiples (patients et famille). L'axe apprentissage est transformé en axe recherche et enseignement.

Kaplan dans un article de 2001 revient sur les modifications à apporter au BSC pour les organisations à but non lucratif (*non profit organizations, NPO*). La plupart des NPO ont des difficultés face à l'architecture originelle du BSC, qui place la perspective financière en haut de la hiérarchie. Le BSC peut être adapté en plaçant l'axe client en haut ou à la même hauteur que l'axe financier.

Toutes les NPO devraient mettre leur mission, leur projet associatif en haut du BSC. La mission reflète les objectifs de long terme de l'organisation comment réduire la pauvreté, la malnutrition, l'illettrisme. Tous les axes stratégiques du BSC doivent être orientés vers la mission, ils représentent des objectifs à court et moyen terme.

Une autre modification serait de définir les clients de manière plus large. Dans le secteur privé, le client paye et reçoit le service, on ne distingue pas les 2 rôles. Pour les NPO, les organismes étatiques et les fondations contribuent aux ressources financières et les bénéficiaires reçoivent le service.

L'hypothèse sous-jacente de cet outil dans le cadre de l'entreprise marchande comme Indupo est que l'objectif principal est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Les dimensions autres que la dimension financière sont intégrées car elles évaluent la

performance pour les autres parties prenantes et surtout parce qu'elles constituent des inducteurs de la performance financière future de l'entreprise. C'est pour cela que l'on qualifie de prospectif ce tableau de bord.

Le modèle causal générique du BSC postule que la performance finale et prioritaire est celle des actionnaires. Ce sera donc l'axe mis en haut du BSC, l'ensemble des autres axes concourant à sa réalisation.

- un axe « clients »

« Pour atteindre notre but de performance financière, comment devons-nous apparaître auprès de nos clients ? »

- un axe « processus internes »

« Pour satisfaire nos clients, que devons-nous mettre en place ? »

- un axe « apprentissage organisationnel »

« Dans quelle mesure sommes-nous capables de changer, de s'améliorer, d'innover pour améliorer nos processus internes ? » Accent mis sur les hommes, les systèmes et les procédures.

Idées clés à retenir

La stratégie et les objectifs d'une organisation sont liés à ses missions.

Tout outil doit être adapté aux objectifs propres de son organisation si on veut qu'il serve l'efficacité de l'organisation. Il peut être adapté comme modèle universel s'il vise à obtenir de la légitimité auprès des parties prenantes mais il sera découplé du fonctionnement réel.

L'architecture de BSC tel qu'il a été conçu se fonde sur des organisations à but lucratif, privilégie la performance financière et le retour pour les actionnaires.

3. Quelles sont les limites de ce genre d'outil ?

Objectifs

Prendre du recul par rapport à l'outil et

- ⇒ Révéler l'importance de la méthodologie pour construire un outil
- ⇒ Se questionner sur la démarche managériale top down en France
- ⇒ Discuter la pertinence des 4 dimensions retenues
- ⇒ Discuter la pertinence des chaînes causales pour déterminer la performance globale

Contenu attendu

- ⇒ Les problèmes méthodologiques
 - Imprécisions

Le BSC recèle encore des imprécisions quant à sa méthodologie. Les livres de Kaplan et Norton ne donnent pas d'indications sur le processus de construction des cartes stratégiques (acteurs impliqués, étapes etc.). Ils restent imprécis sur la façon dont le BSC doit être utilisé : responsables, types de décisions visés, lieux d'utilisation, horizon... Dans la pratique, les cartes stratégiques diffèrent suivant la fonction qu'on leur attribue. Pour la communication, par exemple, les cartes sont simplifiées et ne comportent pas de flèches. Or un seul type de carte stratégique est présenté par les auteurs.

- Limites de l'approche top down

Les limites de l'approche top-down, ainsi que celles relevées sur les approches bottom-up dans les travaux sur la comparaison des tableaux de bord à la française et du balanced scorecard (Bourguignon et al., 2004), ont amené plusieurs auteurs à proposer des

approches intermédiaires (Choffel, Meysonnier, 2005 ; Ponssard, Saulpic, 2000) descendantes et ascendantes, fondées sur des allers-retours entre le haut de la hiérarchie et les opérationnels. Les articles récents français et principalement dans le domaine hospitaliers, montrent que **le BSC ne décline pas vraiment la stratégie mais la clarifie et permet sa construction**. Le lien entre stratégie et pilotage n'est pas séquentiel. Il semble plus pertinent de considérer la construction des TDB comme participant à la construction de la stratégie. Ainsi, le BSC, sous certaines conditions, peut devenir **un outil de contrôle interactif** au sens de Simons (1995). Les conditions sont essentiellement managériales (mode de management participatif) et méthodologiques (démarches constructivistes). Le TDB ne constitue plus un modèle imposé de la performance mais il émerge d'un travail collectif de détermination de la stratégie et des leviers d'action qui permettent son pilotage.

⇒ **La pertinence des 4 axes ?**

Il n'est pas non plus certain que le découpage et l'ordonnancement des perspectives, tels qu'ils sont proposés par Kaplan et Norton, soient toujours réalistes et pertinents (Trecbuq, 2011).

Bieker (2002) considère qu'une perspective additionnelle doit être ajoutée aux quatre perspectives traditionnelles et il propose également un exemple de « Sustainability Balanced ScoreCard ». D'après cet auteur, il est nécessaire d'ajouter une dimension « société » supplémentaire pour soulever explicitement la problématique sociétale et il faut également veiller à donner une importance égale aux 5 dimensions. Il estime, en effet, que, si l'on conserve l'architecture traditionnelle de la BSC, on maintient l'orientation financière dominante de la BSC, qui n'est pas compatible avec les objectifs et indicateurs sociétaux.

Selon Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), le BSC **exclut l'environnement externe** comme dimension stratégique importante ayant un impact sur la performance de l'entreprise. Certaines entreprises ont remédié à cette lacune du BSC en créant une cinquième perspective appelée « Environnement ». Elle réunit les éléments-clés hors contrôle qui influencent les variables d'action et de résultat de l'entreprise.

⇒ **La chaîne de causalité existe-t-elle vraiment ? Est-elle universelle ?**

Otley (1998) précise, par exemple, que la logique de la BSC selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits, et pour finir, à des actionnaires plus heureux, est discutable. Lorino (2001) juge ce raisonnement standard quelque peu stéréotypé et il affirme que le système de contrôle de gestion (et son architecture) est spécifique à chaque entreprise.

Idées clés à retenir

Un outil doit être conçu et déployé avec une méthodologie précise (étapes, acteurs impliqués, utilisation...).

La déclinaison de la stratégie de la direction générale vers les services et les opérationnels implique une démarche managériale top down. On peut utiliser le BSC dans un mode de management participatif et dans une approche constructiviste.

La chaîne de causalité du BSC selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits, et pour finir, à des actionnaires plus heureux, est discutable tant dans son ordre que dans ses effets.

B] Deuxième partie : construction du tableau de bord stratégique pour Indupo (annexe 2)

On rentre dans la mise en pratique, la partie opérationnelle, on rentre dans le processus de construction de l'outil.

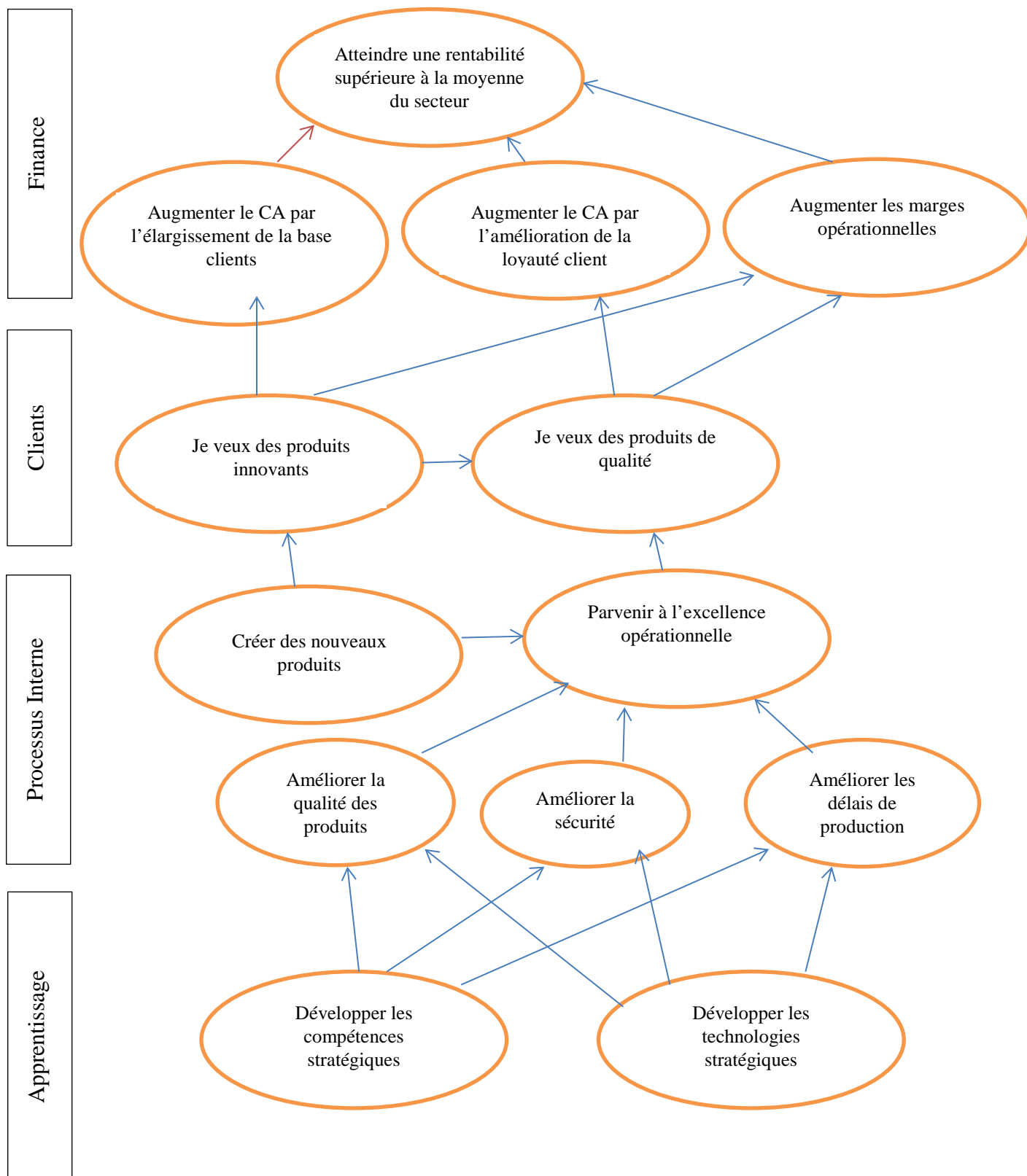
Dans une démarche d'élaboration d'un BSC, la stratégie d'une entreprise est déclinée en objectifs (entre 10 et 20 objectifs sont généralement répertoriés). À chaque objectif stratégique sont associés des indicateurs. Kaplan et Norton préconisent de combiner des indicateurs avancés et des indicateurs a posteriori. Ces indicateurs sont également articulés aux prévisions et au contrôle budgétaire. Ils peuvent être financiers, quantitatifs ou qualitatifs de façon à refléter la stratégie dans toute sa complexité et à proposer une vision multidimensionnelle de la performance de l'entreprise. Les perspectives stratégiques, les objectifs stratégiques et les indicateurs sont articulés de façon cohérente. Des chaînes de causalités entre indicateurs et objectifs sont censées garantir cette cohérence. Pour y parvenir, Kaplan et Norton (2004) proposent la construction de « cartes stratégiques ».

4. Présenter la carte stratégique de Indupo qui décline les objectifs stratégiques selon 4 perspectives (financière, client, processus interne et apprentissage) et les relie entre eux.

Objectifs

- ⇒ Construire la carte stratégique d'Indupo
- ⇒ Formuler des objectifs et les lier entre eux par des liens de causalité à partir d'un texte

Contenu attendu



Une version améliorée du BSC (Kaplan et Norton, 2004) introduit les cartes stratégiques qui représentent l'ensemble des liens de causalité qui lient les objectifs, tels que définis dans les 4 axes.

« La carte stratégique d'un tableau de bord prospectif explicite les hypothèses de la stratégie... La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir. », in *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ?*, R.S. Kaplan et David P. Norton.

Elle est la clé de voûte du cadre de travail du projet Balanced Scorecard.

La carte stratégique fournit les bases pour structurer un tableau de bord prospectif qui est l'élément indispensable du système de management stratégique. Cette carte constitue un point de référence commun et compréhensible pour l'ensemble du personnel d'une organisation.

- structure générique pour décrire une stratégie ;
- explicite les hypothèses de la stratégie par la chaîne de relations de cause à effet.

Méthode de construction

Dans la vision de Kaplan et Norton, on commence la construction du modèle de haut en bas (avec la stratégie financière), avec la définition des objectifs stratégiques et indicateurs spécifiques à chaque axe, et ensuite on met en évidence les relations entre les indicateurs de différents axes. Le réseau des relations (hypothèses stratégiques) tracé entre les axes nous montre la carte stratégique.

L'analyse de la carte stratégique commence avec l'axe « Apprentissage et développement », les objectifs stratégiques de cet axe supportent les objectifs de l'axe « Processus internes », ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs de l'axe « Client » qui, à leur tour, appuient les objectifs de l'axe « Finance ». Finalement, les objectifs stratégiques de chaque axe doivent être en accord avec la mission stratégique de la compagnie.

Recommandations

Il est fortement recommandé de faire tenir la carte en une seule page.

Rappelons que la perspective financière ne s'exprime pas nécessairement dans la même unité de temps que les autres axes de performance. Cette boucle est à plus long terme. Elle est en fait la résultante des 3 autres perspectives.

La réussite des objectifs stratégiques est directement dépendante des hommes, de la culture et du management, bref de la qualité organisationnelle. Rappelons que la réussite des objectifs stratégiques est aussi fortement liée à la fluidité de l'information (SI).

Idées clés à retenir

Une carte stratégique est un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage et croissance).

Elle se construit de haut en bas pour déterminer les objectifs, de bas en haut pour déterminer les liens de causes à effets.

Elle tient en une page.

5. Quelle est l'utilité de cette carte et comment bien formuler les objectifs stratégiques ?

Objectifs

- ⇒ Comprendre l'utilité de la carte stratégique et ses limites
- ⇒ Être capable de bien formuler des objectifs

Contenu attendu

La carte est à la fois un support permettant de présenter de façon structurée les priorités stratégiques mais aussi un support méthodologique pour faire un choix entre différentes priorités. C'est de la réflexion sur la causalité des objectifs que va se former la pertinence des objectifs.

Mais les liens de causalité entre les différentes composantes de la performance sont contestables. Tout d'abord, les relations causales sont des hypothèses qu'il faudra veiller à valider lors de l'utilisation de l'outil. Ensuite, les objectifs choisis peuvent être paradoxaux et s'opposer. Il peut être difficile d'augmenter la qualité tout en réduisant les coûts de fabrication ou en réduisant les stocks. L'organisation peut donc être dans l'incapacité de satisfaire simultanément l'ensemble des objectifs du BSC.

Un objectif associe un verbe d'action, un objet, une cible et un moment.

Les objectifs doivent être exprimés en utilisant un verbe pour traduire la dynamique inhérente au tableau de bord de pilotage. Ex : réduire les coûts de structure ou augmenter les parts de marché.

Les objectifs doivent être formulés de façon précise, afin d'être compris par tous de la même façon pour permettre l'alignement des différents acteurs impliqués dans le processus de construction du tableau. Sans précision et définition détaillée, les débats sont gommés et l'accord sur les priorités reste superficiel.

Un objectif est un résultat que l'on veut atteindre : un objectif répond à plusieurs critères, en voici six qui se regroupent sous l'acronyme SMART :

- Spécifique
- Mesurable
- Applicable
- Réaliste
- Temporel

Idées clés à retenir

Une carte stratégique permet de choisir les priorités stratégiques et de les présenter.

Les relations causales sont des hypothèses qu'il faut tester.

Les objectifs peuvent être paradoxaux.

Un objectif associe un verbe d'action, un objet et une cible et un moment. Il est SMART.

6. Traduire chaque objectif avec un indicateur clé.

Objectifs

- ⇒ Construire des indicateurs à partir d'objectifs
- ⇒ Montrer que plusieurs indicateurs sont possibles et qu'il faut donc choisir en fonction de critères de qualité
- ⇒ Donner les avantages et limites des indicateurs
- ⇒ Comprendre la différence entre indicateur de résultat et de processus

Contenu attendu

Objectifs	Indicateurs possibles
Atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur	Résultat d'exploitation Résultat net/ CA Résultat net / capitaux investis
Augmenter le CA par l'élargissement de la base clients	Taux de croissance du CA des nouveaux clients Nombre de clients acquis
Augmenter le CA par l'amélioration de la loyauté client	Taux de croissance du CA des nouveaux clients % de clients fidèles dans le portefeuille clients Unités vendues aux clients fidèles
Augmenter les marges opérationnelles	Marge d'exploitation Coût de production Coût de la main d'œuvre
Je veux des produits innovants	Nombre de nouveaux produits Satisfaction clients sur les fonctionnalités des nouveaux produits
Je veux des produits de qualité	Indice des prix Taux de retour qualité Autre taux de retour Nombre de réclamations clients par écrits
Créer des nouveaux produits	Temps entre la conception et la mise sur le marché % du CA réalisé avec les nouveaux produits
Parvenir à l'excellence opérationnelle	Niveau moyen des stocks % de commandes livrées hors délais Nombre de pannes signalées par le client final Durée du cycle de fabrication
Améliorer la qualité des produits	Taux de rebuts % de produits refusés au contrôle final Coût de la non qualité
Améliorer la sécurité	Incidents entraînant du temps de travail perdu Nombre d'accidents du travail
Améliorer les délais de production	Temps de réglages des machines Temps de production Temps entre la commande et la livraison des matières premières
Développer les compétences stratégiques	Taux de couverture des compétences stratégiques Nombre de réunions mensuelles de mise en commun des meilleures pratiques

	Sondage de la satisfaction des employés Ancienneté Évaluation des capacités
Développer les technologies stratégiques	Évaluation de la technologie % du CA dépensés en maintenance informatique % du CA dépensés en maintenance des chaînes de production Montant des investissements technologiques productifs

Les indicateurs ont de nombreuses vertus : ils posent des bases objectives pour le débat et l'évaluation de la performance ; ils sont simples à utiliser et donne une vision simplifiée des faits. Du fait de la force et de leur simplicité, ils peuvent se substituer à l'action managériale et peuvent induire une perte de sens. La mesure n'est qu'une représentation de la réalité.

Principe général de la détermination des indicateurs

1. Objectifs et missions
2. Définition des facteurs clés de succès : petit nombre de domaines dans lesquels les résultats assurent une bonne performance d'ensemble de l'entreprise
3. Choix des indicateurs
4. Choix d'une valeur seuil

La nature des indicateurs

- ⇒ Les indicateurs de pilotage pour anticiper et réagir à temps au niveau opérationnel (*lead*).
Exp : les factures d'avoir ont beaucoup augmenté = indicateur de résultat, on constate le résultat et il n'est plus possible de l'infléchir sur les factures déjà parues ; indicateurs de pilotage = nombre de retour marchandises, taux de rebus, nombre de réclamation clients. Au stade du supérieur hiérarchique, l'indicateur de résultat est plus parlant, l'obtenir plusieurs semaines après peut être suffisant car il n'est pas dans le traitement à chaud de l'anomalie mais dans la réflexion sur les procédures qui permettraient qu'elle ne se reproduise plus. Plutôt sur les axes processus et apprentissage.
- ⇒ Les indicateurs de résultats (*lag*) : plutôt sur l'axe financier / voire client.

Question supplémentaire sur la maintenance des indicateurs

La fiche indicateur, pour concevoir les caractéristiques d'un indicateur et assurer sa maintenance. Avec définition de l'indicateur (concept, nature et utilisation), valeurs mesurées, les utilisateurs, la périodicité des fréquences, la provenance des données.

Avec les bases de comparaisons dans le temps, avec d'autres entités / objectifs.

Les formes de représentations : tableaux, graphiques, clignotants, etc.

Idées clés à retenir

Un indicateur est simple et pose des bases objectives pour mesurer la performance. Il ne doit pas se substituer à l'action.

Les indicateurs de résultats (*lag*) mesurent la performance à la fin d'une période. Ils sont faciles à obtenir et reconnus.

Les indicateurs de processus (*lead*) mesurent l'évolution de la performance en cours. Ils permettent d'ajuster à temps les comportements.

7. Quels sont les critères de qualité d'un indicateur ?

Objectif

Revoir et analyser les indicateurs proposés à la lumière des critères de qualité.

Contenu attendu

- **La validité.** La mesure traduit-elle fidèlement l'intention visée au travers de l'objectif ?
- **La pertinence :** la mesure retenue va-t-elle induire des décisions qui vont dans le sens de l'intention ?
- **La possibilité de fixer des cibles :** est-il possible d'associer une cible à l'indicateur ?
- **Le coût d'obtention**
- **La fiabilité de l'information**
- **Le délai d'obtention**
- **La lisibilité**

En pratique, les 5 premiers critères sont les plus importants.

Exp nombre de réunions : faible coût d'obtention, on peut facilement fixer des cibles, il est valide. Il peut être peu fiable (réunions prévues ? réunions effectivement tenues, risque d'oubli de réunion ? d'ajout ? sources de l'information ? emploi du temps ? mise à jour des emplois du temps ?) et peu pertinent (on peut tenir des réunions sans que rien ne soit posé ni appris) ;

Exp du coût de la non qualité : coût d'obtention important, valide, pertinent, peu de possibilité de fixer des cibles.

Le test d'un indicateur : peut-on obtenir de bons résultats sans aller dans le sens de l'objectif ?

1. Analyse de sa signification
2. Étude des actions qu'il induit : est-ce qu'en essayant de bien se situer par rapport à l'indicateur, les responsables poursuivent l'objectif fixé ?
3. Étude de son équité : est-il considéré comme impartial ?
4. Étude de sa fiabilité : les mesures peuvent-elles contenir des erreurs ou être manipulées ?

Idées clés à retenir

Un indicateur est un compromis entre les différents critères de qualité.
Il doit être testé.

OUVERTURES

La contingence des outils de gestion : organisations publiques et PME

L'adaptation des outils de gestion aux spécificités des PME : un arbitrage entre les coûts et les contraintes de sa mise en œuvre et les avantages structurants qu'il procure.

Au-delà de leur diversité, les PME, se différencient pourtant par quelques caractéristiques fondamentales, qui induisent des modes de gestion différents des grandes entreprises (Julien, 2005 ; Torres, 2007), et qui conduisent à s'interroger sur le fait qu'elles aient les mêmes besoins que ces dernières en matière de systèmes de management de la performance. Tout d'abord, le dirigeant, souvent aussi propriétaire, joue un rôle dominant dans le management (Julien, 2005) ; il est au centre des systèmes de coordination informels avec les acteurs internes et externes (Torres, 2007). Ensuite, les structures sont

relativement simples et les ressources limitées (Marchesnay, 1993). Enfin, la survie des PME est fortement dépendante de leur environnement lequel, souvent incertain, exige flexibilité stratégique et réactivité des décisions (Raymond et St-Pierre, 2005).

BIBLIOGRAPHIE

Articles

Bieker T., "Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", Oikos PhD summer academy, 2002

Bourguignon A., Malleret V., Norreklit H., « L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion : l'exemple du tableau de bord et du balanced scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2002, n° spécial mai, p. 7-32

Kaplan R., "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 2001, Vol. 11, No. 3, p. 353-370

Kaplan R., Norton D., "The Balanced Scorecard; Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 1992, January-February, p. 71-79

Méric J., « L'émergence d'un discours de l'innovation managérial. Le cas du Balanced Scorecard », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2003, n° spécial, mai, p. 129-145

Naro G., Travaillé D., « Le BSC à l'épreuve de l'expérience. De l'assemblage d'un "puzzle" et construction d'un "Lego" », *Revue française de gestion*, 2011, vol. 37, n° 211, p. 65-80

Norreklit H., "The Balance on the Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, 2000, n° 11, p. 65-88

Oriot F. et Misiaszek E. « Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française », *Revue française de gestion* 6/2012 (N° 225), p. 27-43.

Trébucq S., « Le Balanced Scorecard en France. Un outil de communication encore incompris », *Revue française de gestion*, 2011, vol. 37, n° 211, p. 131-143.

Nobre T., « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2001/2, Tome 7, p. 125-146

Nobre T. et Haouet I., « Le cas d'un balanced scorecard en contexte hospitalier » Éluder la carte stratégique pour privilégier la performance organisationnelle », *Revue française de gestion*, 2011/2 n° 211, p. 103-118

Ouvrages

Kaplan R., Norton D., *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2003

Kaplan R., Norton D., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ?* Éditions d'Organisation, 2001

Kaplan R., Norton D., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004