

Les rendez-vous DU MANAGEMENT

L'essentiel

L'essentiel du Contrôle et du Pilotage de l'Entreprise

EDITORIAL

La formidable percée de la création de valeur comme critère d'appréciation des performances des entreprises soulève quelques questions, car il est rare de trouver aujourd'hui un rapport annuel qui ne mentionne pas la création de valeur.

Or, d'une part, il apparaît que le terme de valeur peut recouvrir des réalités diverses : la valeur comprise comme un prix de transaction (cours de bourse), comme une espérance de gains futurs (valeur actuelle nette, chère aux financiers), comme une dimension psychologique (attachement d'un public à une marque)...

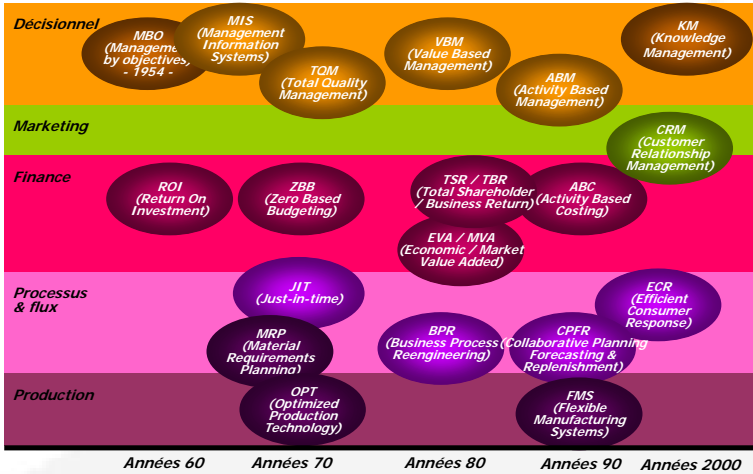
D'autre part, certaines déroutes récentes d'entreprises pourtant présentées comme des championnes de la création de valeur (Enron, pour ne citer qu'elle...) ont pu semer le doute dans les esprits sur la pertinence de systèmes de gestion et de mesure axés sur la seule dimension financière de l'entreprise.

La question que l'on est en droit de se poser est alors la suivante : « Un système de contrôle et de gestion fondé sur la mesure de la création de valeur est-il performant, c'est-à-dire, permet-il vraiment de renforcer le contrôle de son développement ? »

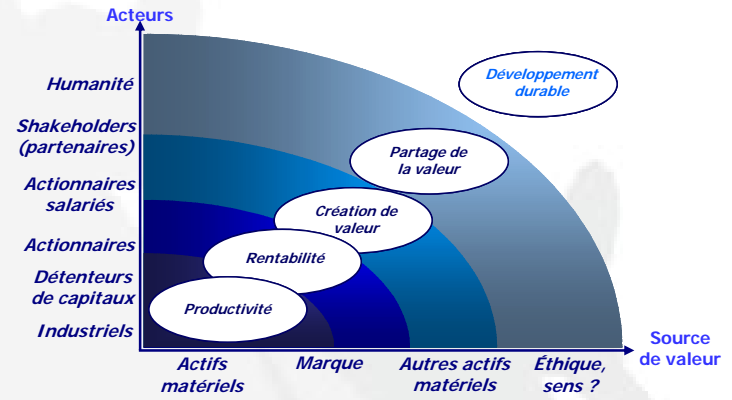
Notre vision, tirée de notre expérience de mise en œuvre de systèmes de gestion et d'information, est que ce qui fonde un bon système de pilotage, ce n'est pas tant la sophistication des indicateurs mis en œuvre (EVA, MVA, TSR...) mais plutôt d'autres facteurs tels que :

- ▶ *la cohérence des indicateurs par rapport aux objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise (cohérence externe),*
- ▶ *la pertinence des indicateurs par rapport aux caractéristiques de l'activité de l'entreprise (le pouvoir explicatif des indicateurs),*
- ▶ *la complémentarité des indicateurs retenus (cohérence interne),*
- ▶ *la compatibilité du système d'évaluation des performances avec la culture de l'entreprise, c'est à-dire avec l'ensemble des valeurs de référence,*
- ▶ *la mise en œuvre d'un système d'incitation cohérent avec le système d'évaluation des performances (pour pouvoir infléchir les comportements dans le bon sens et renforcer l'adhésion au système de pilotage),*
- ▶ *l'impulsion donnée par la Direction Générale au projet,*
- ▶ *l'accompagnement du changement induit par le nouveau système de pilotage de l'entreprise (actions de sensibilisation, de communication et de formation).*

Le foisonnement des outils de management



Le champ d'action de la valeur s'étend de plus en plus ...



Pourquoi la création de valeur est-elle aussi séduisante ?

La création de valeur répond à l'objectif premier et commun à la plupart des entreprises qui est le profit.

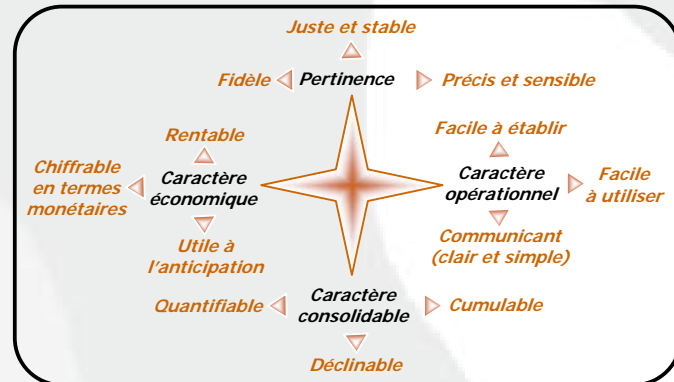
Elle peut aujourd'hui être mesurée grâce à des indicateurs sophistiqués du type EVA ou CVA qui, aux dires de leurs auteurs, seraient faciles à mettre en place.

Elle revêt une dimension éminemment quantitative. A partir du moment où l'on peut calculer, pour une entreprise donnée, sa création de valeur en unités

monétaires (euros, dollars...), rien n'est plus facile que d'établir des classements afin de comparer les performances des entreprises entre elles, qu'elles appartiennent au même secteur d'activité ou non...

Les indicateurs de mesure de la création de valeur ont donc trois avantages, car ils sont à la fois très pertinents, très opérationnels et très consolidables, ce qui est relativement rare pour des indicateurs de gestion. Ils ne sont par contre pas toujours économiques.

Ils nécessitent en fait beaucoup plus de retraitements et de calculs que ce que veulent bien prétendre leurs inventeurs et leurs promoteurs, ce qui les rend parfois complexes à utiliser au quotidien.



Le caractère éminemment opérationnel des indicateurs financiers explique leur suprématie ...

Pourquoi un pilotage de l'entreprise, à l'aune de la seule création de valeur, est-il dangereux ?

La création de valeur, mesurable au travers d'indicateurs synthétiques tels que l'EVA, le TSR, la CVA, la MVA, etc... est très séduisante.

Cependant, fonder un système de pilotage sur cette seule dimension peut se révéler dangereux pour l'entreprise et sa pérennité.

Par exemple, l'EVA peut être mécaniquement améliorée d'année en année si l'on réduit les

investissements en Recherche et Développement. Or, diminuer aujourd'hui les investissements en Recherche et Développement, c'est prendre le risque d'une moindre compétitivité dans le futur.

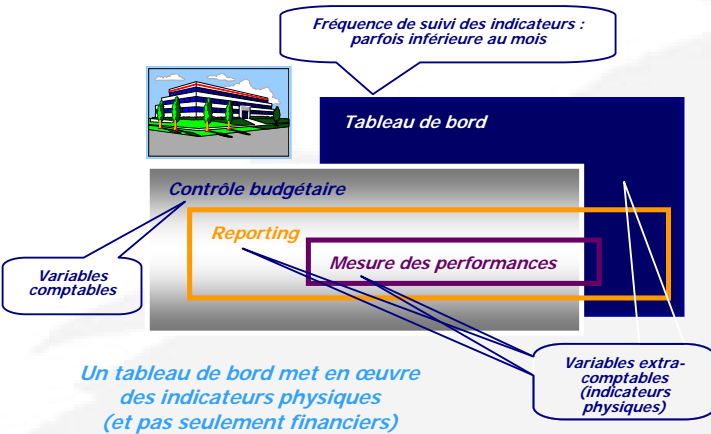
Un autre exemple du danger d'un pilotage fondé sur la MVA cette fois :

► Le montant de MVA pour une entreprise donnée, sur un exercice donné, est directement corrélé à

l'évolution du cours de bourse de cette entreprise sur la période.

Les marchés boursiers devenant de plus en plus volatils, le risque de fonder son système de pilotage sur un tel indicateur est d'aboutir à un système qui, certes, permet de mesurer une performance mais qui, au fond, ne permet pas de contrôler grand chose...

La notion de contrôle et de tableau de bord



Quels indicateurs privilégier ?

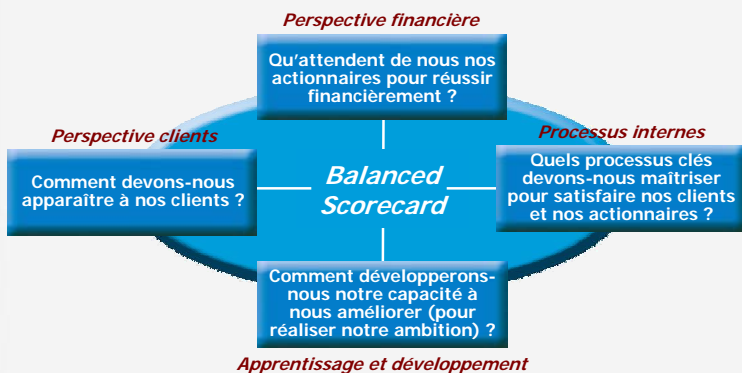
Ces constats nous ramènent aux questions fondamentales que l'on doit se poser lorsque l'on souhaite mettre en place un système de contrôle performant au sein de son entreprise :

Que veut-on mesurer ? Et pourquoi ?

Une deuxième observation tirée de notre expérience est, qu'il est dangereux de croire que la clé de la réussite d'un système de pilotage réside dans les indicateurs choisis pour le bâtir. Effectivement, ce qui fait un système de pilotage performant, c'est bien plus la logique (les relations de cause à effet) qui relie les indicateurs, que les indicateurs eux-mêmes. Un deuxième facteur de succès, et non des moindres, est la cohérence des indicateurs avec les possibilités d'action : à quoi cela sert-il de mesurer l'EVA ou la MVA si l'on n'est pas capable de l'influencer notablement et durablement dans un sens ou dans l'autre ?

Démarche S.C.A. Consult pour la mise en oeuvre du Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard est un outil séduisant, dans le sens où il se propose d'élargir la mesure de la performance à d'autres dimensions que la seule dimension financière.

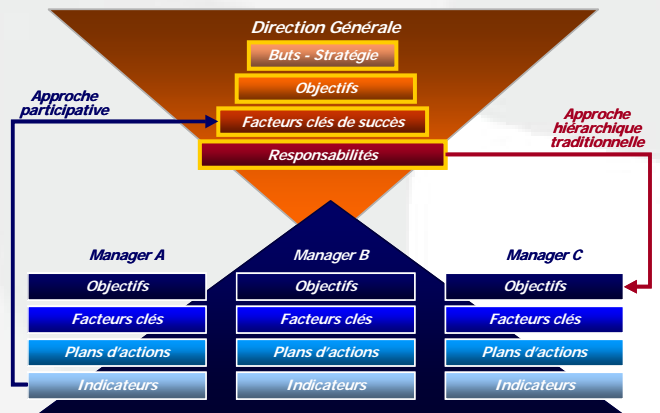


Pendant, même si l'outil est séduisant de par sa conception, il s'avère que sa mise en place ne va pas forcément de soi. Il suppose effectivement un effort d'analyse préalable significatif car, même si la performance financière (la création de valeur par exemple) n'est plus la seule priorité, elle n'en demeure pas moins la finalité ultime de ce système de pilotage. Il va donc falloir expliquer comment les autres dimensions (clients, processus, apprentissage) vont contribuer à la performance financière... Et, c'est alors que les choses se compliquent !

C'est ici que notre démarche de mise en oeuvre des tableaux de bord, que nous appliquons chez nos clients, prend tout son sens. Celle-ci privilégie une logique participative et peut être utilisée pour mettre en place un Balanced Scorecard ou tout autre type de tableau de bord. Elle consiste, dans un premier temps, à définir clairement les objectifs de l'organisation avec les niveaux hiérarchiques les plus élevés (cf. schéma ci-contre).

Dans un second temps, nous réunissons les responsables opérationnels (les plus proches des clients, produits et processus de l'entreprise) pour faire émerger un certain nombre d'indicateurs d'action pertinents, c'est-à-dire des

Démarche préconisée par S.C.A. Consult pour la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord



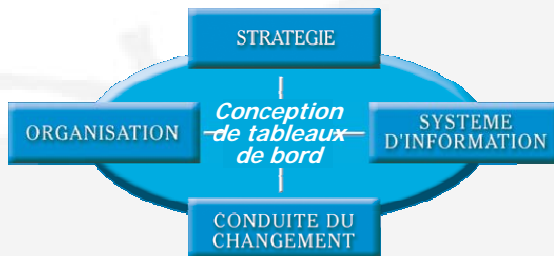
indicateurs ayant une influence avérée sur les performances de l'entreprise.

Dans un troisième temps, nous concilions ces deux approches (vision stratégique et réalité opérationnelle) pour en déduire les dimensions de gestion et les indicateurs à retenir.

Cette démarche a plusieurs avantages très concrets :

- Elle assure la cohérence du système de pilotage avec la vision stratégique exprimée par la Direction Générale.
- Elle garantit un ancrage optimal du système de pilotage dans la réalité opérationnelle de l'entreprise (processus, équipements, ressources humaines...).
- Elle offre une meilleure créativité que les démarches classiques d'alignement des systèmes de gestion sur la stratégie de l'entreprise.
- Elle est relativement rapide, car notre rôle de médiation permet d'aboutir rapidement à un système de pilotage opérationnel et performant, conciliant la volonté de la Direction Générale avec les données tangibles de la gestion des activités.

L'approche de S.C.A. Consult



Notre approche intégrée et progressive, consiste à vous assister, et ce, quel que soit le stade d'avancement de votre projet de mise en place d'un tableau de bord

4 composantes fondamentales

ORIENTER	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une vision stratégique (facteurs clés de succès) Déclinaison de votre vision stratégique en objectifs stratégiques Conception d'un tableau de bord global (niveau Direction Générale)
CONCEVOIR	<ul style="list-style-type: none"> Définition des responsabilités en lien avec la stratégie Conception de tableaux de bord décentralisés dans les entités Alignement du système d'incitation sur les tableaux de bord
METTRE EN OEUVRE	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des besoins fonctionnels Choix de solutions informatiques adaptées Pilotage de projet, assistance à la maîtrise d'ouvrage
OPTIMISER	<ul style="list-style-type: none"> Communication de la vision stratégique et des objectifs Accompagnement du changement Perfectionnement de tableaux de bord existants

Nos facteurs de réussite

- ▶ Démarche spécifique à chaque entreprise
- ▶ Choix équilibré des indicateurs
- ▶ Participation et responsabilisation des acteurs
- ▶ Plan d'accompagnement du changement adapté
- ▶ Cohérence interne et externe
- ▶ Différenciation des outils selon les acteurs
- ▶ Explication claire des objectifs stratégiques

Les « Rendez-vous du Management » de S.C.A. Consult



A l'occasion de nos petits-déjeuners thématiques, nos consultants présentent leurs visions et leurs méthodologies par rapport au sujet traité.

Chaque thème est illustré de situations concrètes et de témoignages issus de l'expérience développée au cours de leurs missions. Un débat permet d'enrichir cet échange.

STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Piloter l'entreprise par des tableaux de bord et des indicateurs performants ou comment choisir et mettre en place des outils pertinents et efficaces
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Supply Chain : levier d'amélioration des performances de l'entreprise ou comment développer le service client, accroître la productivité et réduire le besoin en fonds de roulement ■ Le service clientèle : moteur du développement du potentiel client ou comment équilibrer sa stratégie CRM entre rentabilité et satisfaction client ?
CONDUITE DU CHANGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la capacité de changement de votre entreprise et de ses acteurs
SYSTEME D'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aligner le système d'information sur les priorités métiers Comment décider au mieux des investissements et tirer profit de ceux déjà réalisés

Pour en savoir plus : www.scaconsult.com/RdVManagement/Agenda



LYON
73, rue François Mermet - BP 14
69811 TASSIN Cedex
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

PARIS
32, rue des Jeûneurs
75002 PARIS
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00