



Henry DORBES
Directeur Associé,
Acting-finances

Financier (DESS Finances), CPA et membre de la DFCG, Henry DORBES a passé près de 15 ans comme Directeur Administratif et Financier, puis Secrétaire Général au sein de filiales de Groupes internationaux (US et Suédois) et de PME familiales dans la distribution et les services.

De 1999 à 2003, il a piloté l'introduction en bourse, au nouveau marché, d'un groupe d'ingénierie et accompagné sa très forte croissance tant organique qu'externe. Il a notamment géré une quinzaine d'acquisitions et de fusions.

Spécialiste des outils de contrôle de gestion, de la maîtrise des coûts, du pilotage de la croissance et de son financement, il développe, depuis 2003, une activité de « Direction financière à temps partagé ».

Acting-finances, regroupe aujourd'hui plusieurs profils de directeurs financiers de transition ou à temps partagé, qui peuvent intervenir, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- les start-up qui cherchent à financer et piloter leur croissance
- les filiales de groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité
- les PME/PMI qui rencontrent des difficultés passagères ou qui doivent conduire un projet spécial (acquisition, transmission, ERP,...)

Acting /

40, rue du Plateau
78210 Saint Cyr l'Ecole
01 34 60 42 47
06 74 78 47 99

hdorbes@acting-finances.com
www.acting-finances.com

Le tableau de bord prospectif

Une nouvelle approche du pilotage pour les PME avec le « **balanced scorecard** »

Le tableau de bord de gestion : le minimum indispensable

Selon une étude du cabinet ARIES, plus de 70% des dirigeants de PME n'ont pas d'outil de pilotage de leur entreprise et ils sont même 90% à naviguer à vue dans les très petites entreprises (TPE). Or, dans un environnement où les mutations ne font que s'accélérer, conduire sans tableau de bord devient chaque jour plus dangereux. Et mettre en place un outil de suivi ne nécessite pas de construire une usine à gaz, ni de se ruiner en logiciels de gestion. Les dirigeants de TPE devraient, au moins, se focaliser sur la trésorerie et mettre à jour, chaque quinzaine, un plan de trésorerie glissant permettant de prendre certaines décisions.

Mais pas toujours suffisant !

D'essence largement comptable et tourné vers une mesure de la performance passée, le tableau de bord de gestion « traditionnel » est de peu d'utilité pour piloter la mise en œuvre d'une stratégie. De surcroît, il n'est jamais conçu dans une optique de communication et de partage des connaissances dans l'entreprise.

Un nouvel outil de pilotage permet d'aller plus loin

Depuis quelques années, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances a fait son apparition outre-Atlantique et y rencontre un succès certain. Il s'agit du « **balanced scorecard** » que l'on peut traduire par « **tableau de bord équilibré** » ou « **tableau de bord prospectif** » (TBP). Le **balanced scorecard** est issu des travaux d'un professeur : R.S.Kaplan et d'un consultant : D.P.Norton.

Les différents enjeux du TBP

Le TBP se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Le TBP a pour principales finalités :

- de communiquer la stratégie,
- de focaliser sur l'atteinte des performances clés,
- de décider d'actions globales à entreprendre.

Le TBP est né d'une remise en cause : celle des systèmes d'évaluation des performances exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Dans le TBP, les indicateurs financiers sont maintenus mais ils ne sont plus seuls. Il importe, en effet, de doter également le dirigeant d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité et l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme (apprentissage).

La définition de ces quatre axes doit permettre d'orienter la réflexion des dirigeants sur les multiples dimensions de leur performance, tout en les invitant à se projeter sur divers horizons de temps.

Mais d'abord, il faut établir la vision et les orientations...

La mission identifie la raison d'être de l'entreprise. Elle établit sa vocation...

La vision complète la mission en définissant ce que l'entreprise veut devenir...

Les valeurs définissent les croyances de l'entreprise. L'atteinte de la vision ne doit pas s'effectuer en employant n'importe quel moyen, mais en respectant des règles qui doivent être partagées par tous...

La définition d'une vision claire, qui définit les finalités de l'entreprise, est une étape primordiale qui doit être accomplie avant la conception du TBP. A défaut, l'entreprise court le risque d'une mauvaise interprétation de sa stratégie à long terme, qui serait basée sur des indicateurs partiels ou peu représentatifs de ses vrais enjeux.

La création du TBP en sept étapes :

Il est évident que toute entreprise a une antériorité en termes de système de mesures (indicateurs, objectifs,...). Dans ce contexte, le premier objectif consiste à réaliser un état des lieux du système existant. Il permettra aussi de sensibiliser les principaux acteurs de l'entreprise aux enjeux du système de mesures qui va être créé. Le diagnostic de départ permet d'identifier dès le début les failles du dispositif existant et de se mettre d'accord sur les caractéristiques du nouveau système.

Etape 1 : L'identification des facteurs clés de succès (FCS)

Les FCS sont les quelques axes de changement majeurs qui sont indispensables pour accéder à la vision du dirigeant. Il s'agit donc de répondre à la question : « Qu'est ce qui doit changer pour atteindre nos objectifs à long terme, pour accéder à notre vision du futur ? »

Les FCS ne se déterminent pas de manière unilatérale par un dirigeant ou une petite équipe de cadres. Il s'agit au contraire d'une démarche méthodique, qui part de l'observation des faits (SWOT...) avant d'en induire des axes de changement.

Etape 2 : La définition des mesures clés de succès (MCS)

Il s'agit d'identifier les mesures qui vont permettre de vérifier que l'entreprise est sur la bonne trajectoire. Plusieurs principes doivent être respectés :

- Les MCS doivent être la déclinaison directe et quantifiée des FCS. Elles sont nécessairement limitées à une vingtaine.

- Chacune des MCS doit être considérée, non pas de manière isolée, mais comme faisant partie d'un ensemble plus vaste qui interagit avec elle. Les indicateurs doivent s'influencer les uns les autres avec des relations de cause à effet.

- Les MCS agissent à plusieurs niveaux dans le pilotage et dans le management de l'entreprise. Ces rôles multiples sont à

prendre en compte pour leur sélection : Rôle de communication de la stratégie, rôle d'alignement des priorités, rôle d'apprentissage, ...

- La sélection de MCS doit prendre en compte, de façon équilibrée, la distinction entre indicateurs « avancés », qui prédisent la performance future, et indicateurs « rétroviseurs » qui mesurent la performance effectivement réalisée.

- La sélection des MCS doit être équilibrée entre les quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage.

Etape 3 : Trouver les bons indicateurs « Financiers »

Il s'agit de choisir les indicateurs financiers qui reflètent au plus juste les FCS et les orientations stratégiques sous-jacentes. Que faut-il apporter aux actionnaires ? Les mesures peuvent se situer en terme de profit (marges, bénéfices, ROI, réduction du BFR,...) ou en termes de croissance (CA, parts de marché,...)

Etape 4 : Trouver les bons indicateurs « Clients »

Pour atteindre nos objectifs, comment devons nous être perçus par les clients ? Les indicateurs sont ici plus variés et s'expriment en termes de perception (satisfaction, image, valeur), de comportement (réurrence d'achat, fidélité, part de marché) ou d'état du portefeuille (part de marché par segment, ancienneté de la clientèle, taux de renouvellement,...etc...).

Etape 5 : Trouver les bons indicateurs « Processus »

En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? Les mesures concernent ici typiquement la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Attention, toutefois, la plupart des indicateurs de processus portent en eux des germes d'effets pervers qui sont contraires à l'intérêt global de l'entreprise (à identifier ...)

Etape 6 : Trouver les bons indicateurs « Apprentissage »

Les performances d'une organisation dépendent largement de la motivation et des compétences des individus qui la composent. Les indicateurs seront donc essentiellement liés à la dimension des ressources humaines dans l'entreprise : compétences, motivation, capacité à innover...

Etape 7 : Etablir la carte stratégique

Toutes les MCS ainsi définies viendront confirmer ou infirmer que l'entreprise est sur la trajectoire choisie et que les leviers associés (FCS) sont bien actionnés. L'étape de constitution du TBP vise ensuite à assembler ces MCS et à identifier entre elles des relations de cause à effet de manière à obtenir un système de mesures et de pilotage.

La mesure et l'analyse des résultats

La définition des modalités pratiques pour la mise en œuvre du TBP ne doit pas être sous-estimée. Les systèmes de mesures les mieux intentionnés s'avèrent parfois inopérants pour des raisons de responsabilités mal définies, d'indicateurs trop coûteux à obtenir ou d'une mauvaise communication des résultats. Concernant la communication, des techniques simples de représentation des données couplées à des réunions périodiques « institutionnalisées » doivent être mises en œuvre. Concernant le recueil des mesures, des procédures de collecte permettent d'identifier sans ambiguïté les responsabilités et les modalités de mise en œuvre. Concernant l'interprétation des résultats, les principes de causes à effets constituent des outils d'apprentissage formidables pour comprendre la signification réelle d'une tendance et les causes racines des problèmes. Enfin, un cycle de bilan et d'ajustement doit être mis en place pour intégrer, au fur et à mesure, les améliorations nécessaires.

(Cet article est un travail de synthèse réalisé à partir de plusieurs documents et ouvrages...)