

Sommaire

Page

I – Les nouveaux outils de pilotage du contrôle de gestion

Chapitre 1 – Contrôle de gestion et pilotage

La démarche du contrôle de gestion	18
Contrôle et contrôleur	18
L'objet du contrôle : la performance	19
Le contrôle comme processus dynamique	19
Planifier	20
Ajuster les moyens	20
Suivre les réalisations	20
Réajuster les objectifs	20
Les deux dimensions du contrôle : pilotage central et pilotage opérationnel	21
Les limites des outils traditionnels du contrôle	22
La comptabilité de gestion	22
Une vision partielle de la performance	23
Un outil statique tourné vers le passé	24
La gestion budgétaire	24
Les vertus de l'outil budgétaire	24
Les limites de l'outil budgétaire	25
Des « outils de pilotage » qui n'en sont pas vraiment	28
Première dérive : le « tableau de bord financier »	28
Un sous-dimensionnement du pilotage opérationnel	29
Une absence de déclinaison des indicateurs globaux	30
Une information tardive et peu ciblée	30
Seconde dérive : le « tableau de bord puzzle »	31
Des outils opérationnels	31
Des outils peu coordonnés	32
Troisième dérive : le « tableau de bord de suivi des coûts »	33
Vision partielle de la performance	33
Un outil peu fédérateur	33
Quatrième dérive : le « tableau de bord encyclopédique »	34
Une information non sélectionnée	35
De la donnée à l'information de gestion	35
Une information peu parlante	36

Chapitre 2 – De nouveaux outils de pilotage

Les missions des nouveaux outils de pilotage	38
Des outils pour les managers	38
Le rapport contrôleur/manager	38
Un outil pour l'ensemble des managers	39
Des outils de pilotage opérationnel	40
Réactivité	40
Sélectivité	41
Lisibilité	41
Des outils de diagnostic	43
Des outils appréhendant la performance d'ensemble de l'entreprise	45
Une orientation sur la performance à court et long termes	45
Une conception multidimensionnelle de la performance	45
Des outils focalisés sur la stratégie de l'entreprise	46
Quelle compatibilité des objectifs ?	46
Des outils pour les responsables opérationnels	46
Pilotage et diagnostic	47
Volume d'indicateurs	47
Deux grandes approches : le tableau de bord et le balanced scorecard	48
Le tableau de bord	48
Le balanced scorecard	49

2 – Tableaux de bord : démarche de construction

Chapitre 3 – La démarche de construction d'un tableau de bord

Le socle de la démarche : la réflexion sur les objectifs et les leviers d'action	54
Clarification de la mission et définition des objectifs	54
La mission	54
Les objectifs	54
La nécessité d'un organigramme de gestion	55
L'identification des variables d'action	56
La démarche à suivre	56
La mise au point de plans d'action	57
Une illustration : le cas de la société Alphacom	57
Le dynamisme commercial	58
La satisfaction des clients	58
La maîtrise du « mix-produit »	59
Le respect des devis	59
L'évolution du « mix-produit »	60
Une bonne utilisation des capacités d'intervention disponibles	60
La maîtrise des frais d'agence	60

Identifier les variables d'action : quelques conseils de mise en œuvre	60
Choix des indicateurs et des références	61
La sélection des indicateurs	62
La fidélité	62
La clarté et le lien avec l'action	62
Un nombre réduit	63
Non manipulable	63
La prédictivité	63
Des indicateurs évolutifs	64
Les différents types d'indicateurs	65
Les indicateurs de résultat	65
Les indicateurs de moyens	65
Les indicateurs d'avancement des plans d'action	66
Les indicateurs d'environnement	66
Choix des indicateurs : une illustration	67
Le dynamisme commercial	67
La satisfaction des clients	68
Le respect des devis	68
L'évolution du « mix-produit »	69
Une bonne utilisation des capacités d'intervention disponibles	69
La maîtrise des frais d'agence	69
La mise en place d'un système de normes et de clignotants	71
Des comparaisons rapprochées avec des références	71
Le recours à des procédés visuels	72

Chapitre 4 – Exemples adaptés à différents secteurs d'activité

Les tableaux de bord dans l'industrie : des outils anciens en évolution	76
Beta : Société industrielle de sidérurgie	76
La performance commerciale	76
La maîtrise de la qualité	76
La maîtrise des délais	77
Réduire les pertes « matière »	78
La maîtrise des rendements de la main-d'œuvre et des machines	78
Assurer un taux d'utilisation des capacités satisfaisant	78
La capacité à motiver le personnel	79
Assurer un bon niveau de sécurité des agents	79
Les tableaux de bord dans les entreprises industrielles	81
Les finalités poursuivies : comprendre et réagir	81
Les indicateurs traditionnels : rendements, productivité, taux d'utilisation des capacités	81
Qualité, délais et tension des flux : les nouveaux indicateurs de la performance industrielle	82
Les tableaux de bord dans les banques et les assurances : l'introduction d'une culture de gestion	84
Diana Assurances	84
La réalisation de primes nouvelles	86
La tenue du portefeuille	87

La qualité de la gestion des effectifs	88
La maîtrise des frais	89
La banque Gamma	91
Le suivi et la maintenance des produits existants	91
Une réactivité forte aux besoins émergents	91
Préserver un niveau de sécurité	91
La maîtrise des coûts	92
La réduction des délais d'exécution d'une demande	92
La qualité de l'accueil réservé aux clients	92

Les tableaux de bord dans les sociétés de commerce :

le client aux premières loges	93
La société PAP	94
La qualité de l'animation	95
Réduire la démarque inconnue	96
La maîtrise des frais de personnel	96
La qualité de la présentation	96
La société Delta	97
Le développement des ventes	98
L'amélioration de la rentabilité	99

Les sociétés de conseil et de service

Ada dédouanement	101
Le dynamisme commercial	101
La qualité du service rendu	102
L'augmentation de la productivité	103
Consulting group	104
La maîtrise des temps passés sur le terrain et des frais sur mission	105
Le niveau d'activité	105
Maîtriser les prix de facturation des séminaires de formation	106
La satisfaction des clients	106

Chapitre 5 – L'organisation d'un système de tableaux de bord

Comment organiser un système de tableaux de bord

Mettre en place un système de tableaux de bord

L'attribution des responsabilités	109
L'emboîtement des objectifs et des variables d'action	110
Une démarche participative ou dirigée ?	111
Le principe « gigogne »	112

Quelques exemples de tableaux de bord emboîtés

La restauration collective	113
Les transports urbains	115
Le directeur commercial et de l'exploitation	115
Le directeur technique	115
Le directeur financier	115
Le matériel bureautique	117
Des automates et composants industriels	121
Le métier de fournisseur-équipementier aéronautique	125

Enjeux et difficultés de la mise en place d'un système de tableaux de bord	128
Le déploiement stratégique vertical	129
Les conflits de structure : tableaux de bord et transversalité	130
Un problème de structure	131
Favoriser le décloisonnement	132
Quelle centralisation de l'information pour un système de tableaux de bord ?	133

Chapitre 6 – L'intégration des tableaux de bord : une illustration

Présentation de la société	135
Mission et objectifs des agences	136
La structure en centres de responsabilité	137
Le tableau de bord du directeur d'agence	138
Le dynamisme commercial	138
La satisfaction des clients	139
La maîtrise de l'évolution du « mix-produit »	139
Le respect des devis	140
La maîtrise des capacités	140
La maîtrise des frais d'agence	140
La maîtrise des délais de paiement des clients	141
Le tableau de bord du directeur technique d'agence	143
La satisfaction des clients	143
La maîtrise des coûts sur chantier	143
Le tableau de bord du directeur commercial d'agence	144
Les tableaux de bord au niveau du siège	146
Le directeur des achats	148
Le responsable du centre d'appels	149
La mise en évidence des co-responsabilités	151
Centralisation versus décentralisation	151

3 – Balanced scorecards : démarche de construction

Chapitre 7 – L'approche américaine des nouveaux outils de pilotage : le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif

Les fondements du balanced scorecard : les quatre domaines de la performance	155
La perspective financière	156
La perspective clients	157

La perspective processus	157
La perspective apprentissage organisationnel	158
Illustration des quatre perspectives dans la société TWI	159
La division services	159
La division logistique	159
La division transport	159
Les objectifs financiers	160
Les objectifs clients	161
Les objectifs processus	161
Les objectifs d'apprentissage organisationnel	162
L'articulation entre les quatre perspectives : la chaîne de causalité	162
La chaîne de causalité entre les différentes perspectives	162
La chaîne de causalité au travers des indicateurs	164
Déployer le balanced scorecard dans l'organisation	166
La définition des objectifs et mesures des unités opérationnelles	167
Les initiatives stratégiques	167
Le couplage avec la rémunération des cadres dirigeants	168
Le lien avec le budget	168
 <i>Chapitre 8 – Exemples de balanced scorecards dans différents secteurs d'activité</i>	
Le cas Toiture SA	170
L'équipe et la démarche adoptée	171
La clarification des priorités stratégiques	172
Un développement international s'appuyant sur une politique d'acquisitions	172
Un renouvellement de l'offre produits	172
La création d'une marque chapeau	172
L'augmentation de la part de marché sur le segment des tuiles en terre cuite dans les marchés matures	172
L'amélioration des performances opérationnelles	172
Le développement et la conservation des compétences	173
Les 4 perspectives : objectifs et indicateurs	173
La perspective financière	173
La perspective clients	175
La perspective processus internes	177
La perspective apprentissage	180
Les liens de causalité	182
Le cas Compu-Mark	186
La décision de mettre en place un balanced scorecard : les motifs	187
Le point de départ : l'analyse stratégique	187
La définition des objectifs dans chacune des 4 perspectives	188
Les liens entre les objectifs et la construction de la carte stratégique	191
Le choix des indicateurs	195

L'identification des projets prioritaires	196
Un premier bilan	197
 <i>Chapitre 9 – Utiliser le balanced scorecard comme un outil de management stratégique : le cas Sodexo</i>	
Première expérience de BSC : le segment Sodexo « Hôpitaux Cliniques »	
Contexte et objectifs	198
Une stratégie multicibles	199
Une offre multiservices	199
Un contrat de valeurs partagées avec l'hôpital ou la clinique	200
Description du BSC HC : objectifs et chaîne de causalité	200
Perspective actionnaires	200
Perspective clients	201
Perspective processus	201
Perspective apprentissage organisationnel	202
Bilan et points forts du projet BSC HC	202
Le BSC comme outil d'aide à la conduite du changement stratégique	203
Le BSC comme outil d'implication et de fédération de l'équipe de direction	204
Le BSC comme outil de pilotage des projets opérationnels	205
Le bilan du BSC chez HC : l'impact sur les performances	206
 Deuxième expérience de BSC : la filiale Grands Comptes	
Contexte et objectifs	207
Description du BSC GC	209
Perspective actionnaires	209
Perspective clients	209
Perspective processus internes	210
Perspective apprentissage organisationnel	210
Analyse et bilan du BSC GC	211
Le BSC comme outil de structuration plus que comme liste d'indicateurs ...	211
Le BSC comme outil de clarification et de communication de la stratégie ...	212
Le BSC comme outil de décroisement	213
Bilan du BSC chez GC	213
 Troisième expérience de BSC : Sodexo France	
Contexte et objectifs	214
Description du BSC France	215
Analyse et bilan du BSC Sodexo France	215
Le BSC comme outil d'apprentissage	215
Le BSC comme outil de convergence plus que déploiement	216
 Conclusion sur le cas Sodexo : les différents stades de maturité du BSC dans les organisations	
Le BSC de type 1 : l'accent sur la mesure de la performance	217
Le BSC de type 2 : l'accent sur la chaîne de causalité et la carte stratégique	218
Le BSC de type 3 : l'accent sur le processus de management	218

4 – La mise en œuvre des outils de pilotage

Chapitre 10 – Outils de pilotage et systèmes d'information

Le cahier des charges du projet	225
La nature de l'information : du financier vers une information globale, interne et externe à l'entreprise	225
La rapidité de production de l'information : des systèmes financiers mensuels au suivi de l'activité en temps réel	227
La flexibilité du système : un outil de pilotage évolutif et adapté au profil cognitif du responsable	227
L'intégration des données	228
La définition d'un langage commun	229
La mise en œuvre d'une base d'informations partagée	231
La <i>business intelligence</i> ou les bases de données décisionnelles	232
Les systèmes intégrés de type ERP	233
Les outils d'interrogation et de diffusion	235
Le tableur	236
Les outils d'analyse et de restitution de la <i>business intelligence</i> ...	236
Les logiciels de balanced scorecard	238

Chapitre 11 – Aspects humains et relationnels

Organiser le dialogue de gestion autour de l'outil de pilotage	242
Développer une vision commune	242
Conduire la délégation et le contrôle	244
Utiliser l'outil de pilotage pour l'évaluation des performances ...	246
Conduire le projet de création de l'outil de pilotage	248
Les étapes de la conduite du projet	248
Initialisation de la démarche	248
Phase d'observation	249
Mise en œuvre de la méthode et réalisation	250
Utilisation et suivi	250
Un exemple de conduite de projet	252
Initialisation de la démarche	253
Phase d'observation	253
Mise en œuvre de la méthode et réalisation	254
Utilisation et suivi	254
Conclusion	257
Bibliographie	258
Index	261