

TECHNOLOGY & STRATEGIC SOLUTIONS

LES 3 PILIERS DU CONTRÔLE DE GESTION

GUIDE POUR AMELIORER LE CONTRÔLE
DE GESTION



PAR STEPHANE TEMGOUA
<https://tssperformance.com>

Table des matières

INTRODUCTION	3
PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	3
Clarification des termes relatifs à la planification stratégique	3
Qu'est-ce que la stratégie ?.....	4
Qu'est-ce que la planification stratégique :.....	6
Qu'est ce que la carte stratégique ?	6
Pourquoi votre planification stratégique ne marche pas ?	9
Pourquoi votre stratégie ne marche pas ?	10
GESTION BUDGÉTAIRES ET EXCEL.....	11
L'analyse (explication) des écarts dans la gestion budgétaire	11
1- Le temps mis pour le calcul des écarts est trop long :	11
2- On peut toujours demandeR une plus profonde répartition des écarts calculés	11
3- Les écarts calculés n'expliquent pas toujours tout	12
Le processus budgétaire est-il le fléau des entreprises...	12
Quelques sont les problèmes qu'on peut retrouver dans le système budgétaire ?	12
Le système budgétaire n'est pas toujours objectif :	12
Les budgets ont un effet pervers sur le reporting des réalisations :	12
Le processus budgétaire est trop long :.....	13
Il n'est pas synchronisé avec la planification stratégique :	13
La rigidité du processus budgétaire :	13
Comment contourner tous ces écueils ?	13
Aligner les budgets à la planification stratégique :	13
Utiliser les objectifs budgétaires relatifs et non fixes pour récompenser le personnel :	14
Utiliser les budgets flexibles ("rolling budget" ou "rolling forecast") et non les budgets fixes :.....	14
Mettre en évidence les écarts budgétaires en utilisant les graphiques :	15
Graphiques pour les écarts budgétaires :.....	15
Graphiques en Delta.....	16
Graphique budget vs réalisation:.....	16
Les graphiques en variation	18
LE TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE.....	18
Le tableau de bord et stratégie :	19
Qu'est-ce qu'un tableau de bord stratégique ?	19
Qui a la charge de mettre en place un tableau de bord stratégique	20
Quelles sont les méthodes pour le mettre en place ?	20
Total quality management	21
Six sigmas.....	21
Balanced scorecard :.....	21
Quels sont les 7 péchés capitaux sur les tableaux de bord ?	22
Avoir beaucoup trop d'indicateurs :.....	22
Echouer dans l'implication du personnel :.....	23
Ne pas déléguer les responsabilités, ou déléguer les responsabilités sans l'autorité nécessaire :	23
Trop se concentrer sur l'outil :	23
Utiliser les indicateurs pour punir et non pour encourager	23
Attacher des récompenses aux indicateurs trop tôt	23
Avoir une fixation sur les mesures et non sur le management	23

INTRODUCTION

Nous le savons le contrôle de gestion est assez vaste, comment réussir à identifier les piliers du contrôle de gestion ?

Il faut déjà savoir que le contrôle de gestion a pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à un pilotage réussi. Le pilotage de la performance est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse ex post des résultats.

La **planification stratégique** est donc évidemment le 1^{er} pilier du contrôle de gestion et pour analyser la performance et se rassurer que la planification stratégique marche, le contrôleur de gestion doit utiliser **les tableaux de bord stratégiques** (2nd pilier). Pour finir les ressources nécessaires pour réussir l'exécution de la stratégie sont mises en évidence grâce aux **budgets** (3^{ème} pilier).

PLANIFICATION STRATEGIQUE

CLARIFICATION DES TERMES RELATIFS A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Aujourd'hui tout le monde parle de stratégie, de planification stratégique et même de tableau de bord stratégique. Je peux vous dire qu'il y a très peu de personnes qui savent exactement ce que ces termes signifient et quelle est la différence entre eux. Lisez un extrait d'une de mes conversations avec un manager.

En fait, je le rencontre après le boulot, il me dit fièrement :

"hey TSS je viens de finir ma stratégie avec mon équipe là, on a passé près de 4 semaines en travail intense, et on a pondu un superbe document de près de 20 pages"

Là je suis assez intéressé, car vous le savez c'est un centre d'intérêt pour moi, et je dis :

"Pas mal ! Près de 20 pages...ok, et c'est donc quoi votre stratégie"

Il répond :

"Bof, c'est assez détaillé : déjà on va augmenter le nombre de prospection des commerciaux, ils essayeront d'attaquer un peu plus les particuliers. En plus, on va aussi lancer une nouvelle campagne publicitaire dans 2 mois... Voilà, c'est les éléments clés de notre stratégie"

J'avoue que j'étais un peu déçu, et je dis :

"Mais, tu es en train de me parler de tactiques : les actions que tu vas mener sur le terrain, de publicité ! Pas de stratégie. Ok ? C'est clair que ce n'est pas la stratégie..."

Là je pense qu'il n'a pas aimé ma réaction. C'est comme si j'anéantissais tout son travail avec son équipe juste avec ces quelques phrases. Il a froncé ses sourcils, pris son souffle et m'a fait son regard de gladiateur partant dans l'arène et me dit :

"Mais Stephane, qu'est-ce que tu veux entendre ? C'est aussi la stratégie ce que je viens de dire. Si tu veux je te montre mon document et tu verras que tout est écrit."

Il voulait sortir de son sac son document de "près de 20 pages". Je lui ai dit :

“Tu ne penses qu’il y a un problème quand même : tu viens de passer 4 semaines à travailler d’arrache-pied avec ton équipe et tu as du mal à me résumer en de simple mot ta stratégie...”

Je m’arrêterai là pour l’histoire. Ce qu’il faut savoir c’est que la stratégie doit pouvoir être clair. La 1ère question à laquelle il faut répondre lorsqu’on décide de mettre en place une quelconque stratégie est celle-ci : qu’est-ce que j’essaye de faire et pourquoi ? Le quoi et le pourquoi permettent de trouver le but, l’objectif de ta stratégie. C’est l’élément central de toute stratégie : l’objectif.

QU’EST-CE QUE LA STRATEGIE ?

DEFINITION

Il y a plusieurs définitions de la stratégie :

- Michael Porter dit : « L’essence de la stratégie est le fait de pouvoir créer un avantage concurrentielle durable » ;
- Mathur and Kenyon disent : « la stratégie d’entreprise concerne les principales décisions prises pour établir quel type de client l’entreprise décide de servir dans le futur et contre quel concurrence »

Je pense qu’on peut aussi définir la stratégie comme le choix fait par l’entreprise sur la direction qu’elle va prendre. Etant entendu que ce choix concerne : ses clients, sa proposition de valeur, le marché, la concurrence...

Ce qu’il faut savoir, c’est que toutes les entreprises ont une stratégie, qu’elle soit définie ou pas.

Ce qu’il faut savoir c’est que la stratégie doit pouvoir être clair. La 1ère à laquelle il faut répondre lorsqu’on décide de mettre en place une quelconque stratégie est celle-ci : qu’est-ce que j’essaye de faire et pourquoi ? Le quoi et le pourquoi permettent de trouver le but, l’objectif de ta stratégie. C’est l’élément central de toute stratégie : l’objectif.

Dans le cadre d’une entreprise on peut dire qu’avoir une stratégie signifie choisir consciencieusement d’être clair sur la direction de l’entreprise face à ce qui se passe dans son environnement.

Les points essentiels à la stratégie sont les suivants :

- Établir une proposition de valeur unique comparée aux concurrents ;
- Cette dernière exécutée par des opérations qui apportent une valeur différente et adaptée à la clientèle ;
- Identifier les compromis et clarifier ce qui ne sera pas fait ;
- Mettre l’accent sur les activités qui s’assemblent et se renforcent mutuellement
- Conduire une amélioration continue dans l’entreprise et se rapprocher de la vision

LES CRITERES D'UNE STRATEGIE EFFECTIVE :

Une bonne stratégie définit clairement notre business :

Il y a 2 éléments qui permettent de définir dans quel business une entreprise est :

- Le marché dans lequel l'entreprise travaille : Ici il faut clairement définir le marché de l'entreprise. Par exemple Toyota est dans le marché de l'automobile
- Le positionnement que l'entreprise choisit dans ce marché : Il s'agit de définir pour l'entreprise son avantage concurrentiel dans le marché choisi. Le positionnement peut être défini de plusieurs manières : par produit, par client et même par canal de distribution. La clé ici est d'avoir un positionnement vraiment différent de la concurrence.

La stratégie doit définir ce que l'entreprise ne va pas faire

En général les plans stratégiques définissent aisément les objectifs de l'entreprise et comment elle fera pour les atteindre. Au-delà de cette définition un bon plan stratégique doit aussi clairement définir ce que l'entreprise ne fera pas :

- Dans quel marché elle n'entrera pas ;
- Quel type de produit et service elle n'offrira pas ;
- Et même quel type de client elle ne se souciera pas...

Le fait de définir ce que l'entreprise ne fera permet de simplifier la planification à mettre en place. En effet le management pourra se concentrer uniquement sur les opportunités qui sont reliées aux objectifs de l'entreprise.

Une bonne stratégie met en place les objectifs :

Une stratégie qui ne fournit pas une définition claire des processus opérationnels et financiers est incomplète. Mettre en place les objectifs est crucial car il permet de traduire toute la stratégie (et les attentes des parties prenantes) en élément quantifiable qui permettent de décrire en détail le plan stratégique.

Avoir des objectifs ne signifie pas qu'on a une stratégie :

Bien que les objectifs soient essentiels dans le processus de planification stratégique, ils ne sont pas les seuls résultats attendus. Les objectifs c'est bien, ils peuvent permettre d'augmenter la motivation, mais ils se limitent seulement à donner une direction ! Il ne donne aucune information sur le voyage lui-même. En fait le management doit s'assurer de ne pas seulement transmettre les objectifs mais surtout les plans qui supportent ces objectifs.

Il faut noter que comme les indicateurs supportent les objectifs, ces derniers aussi supportent des plans. Des indicateurs sans objectifs n'ont pratiquement pas de sens tout comme les objectifs sans plans associés perdent de leur pertinence.

Voilà donc quelques éléments qui peuvent nous permettre de penser qu'une stratégie est complète.

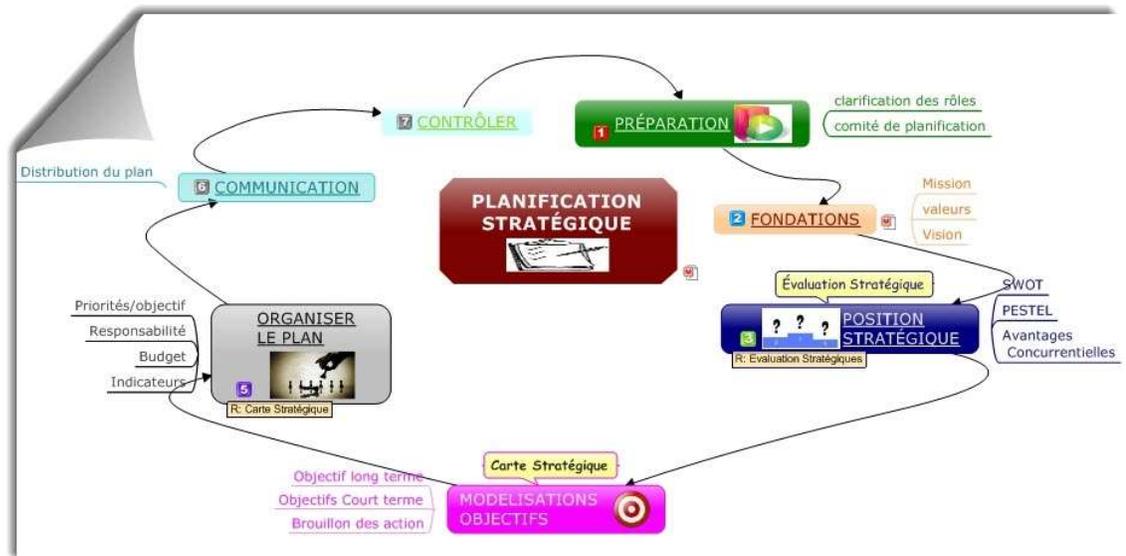
QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE :

C'est le processus qui permet de construire les plans stratégiques.

Le plan stratégique est une sorte de plan qui décrit comment l'entreprise va exécuter la stratégie qu'elle aura choisie. Ce plan décrit clairement dans quelle direction l'entreprise se dirige et surtout comment elle fera pour y arriver. Le plan stratégique est donc une carte de route qui décrit comment l'entreprise compte exécuter sa stratégie. Un plan explique où l'entreprise est, où elle sera les années qui arrivent et comment elle fera pour y arriver. Un plan stratégique est un outil de management qui aide l'entreprise à faire un meilleur travail. En effet, un plan stratégique permet de concentrer les énergies, les ressources, et le temps de tout le monde dans l'entreprise dans la même direction.

Tel que défini, on se rend compte que la nouvelle approche de la balanced scorecard (tableau de bord prospectif) s'intègre très bien avec la planification stratégique.

Le processus de la planification stratégique :



QU'EST CE QUE LA CARTE STRATEGIQUE ?

La carte stratégique est un outil qui permet de représenter visuellement cette stratégie, de voir les points essentiels qui vont permettre d'atteindre notre objectif final et surtout de voir les relations qui les relient. Comme une carte routière montre le chemin qui mène à la destination, la carte stratégique montre quelles chaînes d'objectifs à une exécution totale de la stratégie. Un projet

stratégique est un projet qui participe à la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Il découle du plan stratégique.

L'origine de la carte stratégique :

La carte stratégique est un outil développé par Kaplan et Norton dans la mise en place de la Balanced scorecard (tableau de bord prospectif).

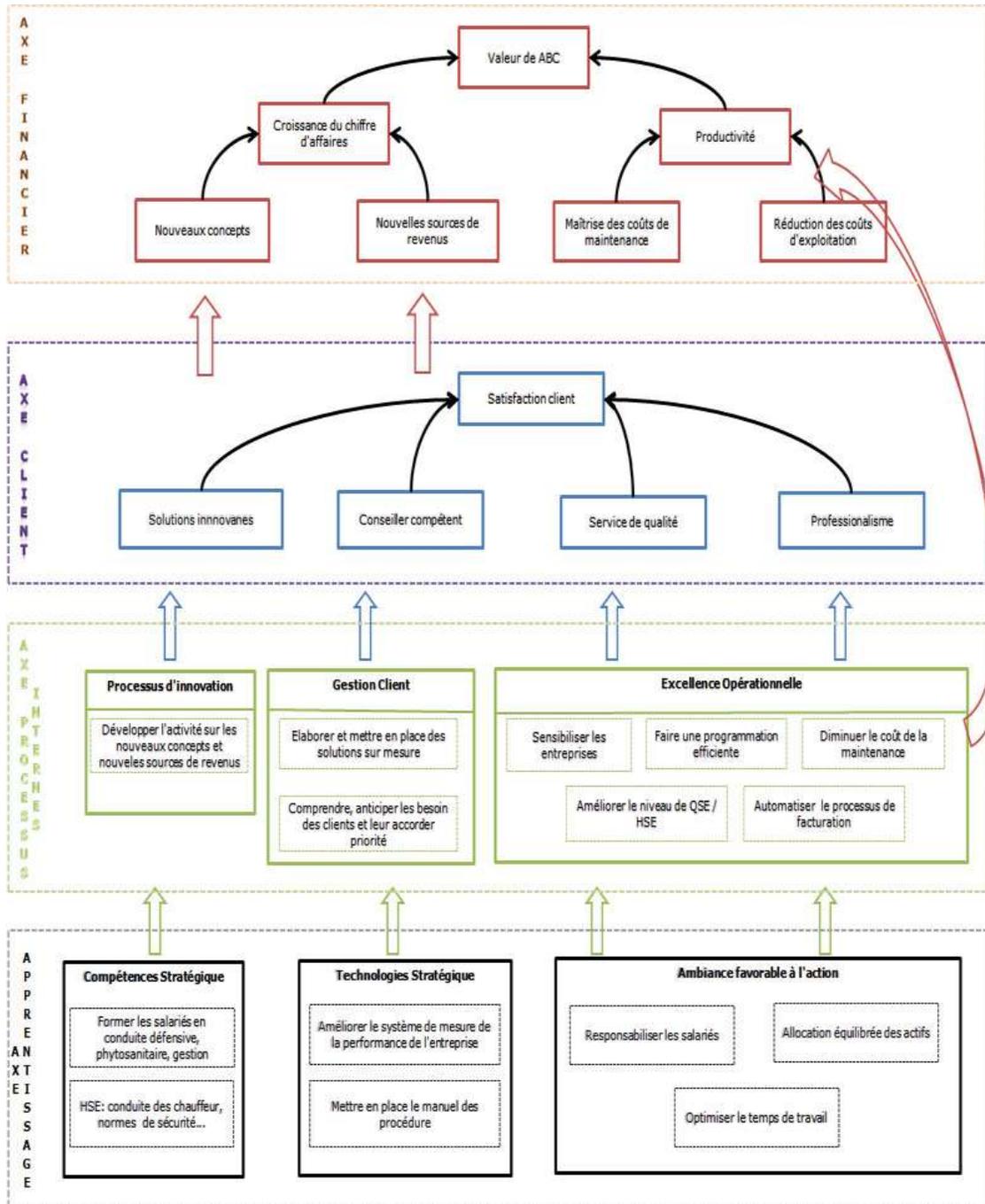
En effet en 2000 Kaplan et Norton (après la publication d'un précédent article en 1992 intitulé « The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance ») ont publié un autre article dans le « Harvard Business Review » intitulé : « Having trouble with your strategy ? Then map it ». Cet article esquisse comment construire une carte visuelle qui montre les objectifs et les liens de causalité nécessaires pour exécuter une stratégie.

La place de carte stratégique dans le tableau de bord :

Le tableau de bord permet entre autres de suivre l'implémentation de la stratégie dans une entreprise. La carte stratégique permettant de voir les différents objectifs qui permettent d'exécuter concrètement une stratégie, elle fait partie automatiquement des différents outils qui permettent de mettre en place un tableau de bord.

De la carte stratégique, on définit plus facilement les indicateurs clés de performances. Ces derniers sont le corps même du tableau de bord.

Exemple de carte strategique



Comment faire une carte stratégique :

Pour mettre en place une carte stratégique, la première chose à ne pas faire est de s'enfermer dans un bureau avec toute la documentation de l'entreprise et ressortir de la avec « la carte stratégique ». Il s'agit en fait d'un travail d'équipe à faire au moins avec l'équipe dirigeante de l'entreprise. Il peut être divisé en deux grandes parties :

1 Retrouver les objectifs

Dans cette partie, on peut utiliser les outils de résolution de problème. Après avoir retrouvé tous les objectifs, il faut les classer selon les 4 perspectives : Finance, Client, Processus Internes, Apprentissage et développement

2 Découvrir les différentes relations qui existeraient entre ces objectifs.

Pourquoi j'ai dit « qui existeraient » ? Parce que les différentes relations que vous trouverez ne seront que différentes hypothèses qui pourraient s'avérer fausses pendant l'exécution de la stratégie. Il est donc important de retenir que la carte stratégique n'est pas un outil statique mais tout au contraire un outil qui s'améliorera tout au long des exercices.

POURQUOI VOTRE PLANIFICATION STRATEGIQUE NE MARCHE PAS ?

Voici quelques éléments qui peuvent manquer à votre planification stratégique :

- **Absence de vision pour l'entreprise : elle permet de canaliser les efforts de tout le monde.**

Nous savons tous très bien que lorsque nous concentrons tous nos efforts sur un objectif, nous l'atteignons bien souvent. Malheureusement nos entreprises sont tellement accaparées par les problèmes du quotidien qu'elles ne réussissent pas à se concentrer sur la vision à long-terme. Si tous les employés ont la même vision, alors l'entreprise peut aller bien loin.

- **Absences de Mission et objectifs qui galvanisent les employés**

La mission et les objectifs sont la carte d'un plan stratégique pour permettre aux employés d'être plus efficaces. Il ne faut surtout pas que ces éléments soient juste un paragraphe dans un business plan qui est oublié depuis déjà longtemps. Ce doit être le moteur même de votre entreprise.

- **Absence de stratégie qui explique le comment :**

Si les missions et les objectifs sont claires, il faut bien sûr savoir comment on va faire pour les atteindre. La stratégie fournit le véhicule et répond à la question "comment allons-nous y arriver avec les ressources que nous avons ?".

Une bonne stratégie permet de faire qu'une entreprise travaille en synergie pour l'atteinte des objectifs à long termes.

- **Absence de l'exécution et ou de l'évaluation ce qui est l'assurance du succès :**

Un plan stratégique n'est pas statique, il est dynamique, vivant. Il conduit votre entreprise est doit être intégrée dans toutes les fibres de l'entreprise de telle manière que tous les employés conduisent l'entreprise dans la même direction.

Les plus belles stratégies ne sont qu'une perte de temps si elles ne réussissent pas à être implémenter, exécuter. Il faut se rassurer qu'un plan est exécuté et surtout qu'il nous mène bel et bien à notre objectif. Pour cela il faut retrouver les indicateurs clés de performance, les évaluer et les publier dans un tableau de bord. On parle alors de tableau de bord stratégique

POURQUOI VOTRE STRATEGIE NE MARCHE PAS ?

Nous le savons tous : les meilleures stratégies même deviennent inutiles si elles ne sont pas implémentées. Donc votre stratégie doit être réaliste, réalisable et bénéfique. Et vous devez évidemment persuader vos employés qu'il y aura bel et bien des avantages pour tout le monde.

Lorsque vous décidez de mettre en place vote stratégie, il y a certaines questions que vous devez vous poser :

- Avons-nous ou pourrons-nous avoir les ressources nécessaires ?
- De combien de temps disposons nous ?
- Avons-nous un personnel bien formé ou pouvons-nous former le personnel ?
- Comment notre stratégie affectera nos clients actuels et futurs ?
- Quels sont les bénéfices globaux et les risques liés à cette stratégie ?

Il est clair que répondre à ces questions ne vous garantit rien quant à la réussite de l'implémentation de votre stratégie. Bien souvent, il arrive que les dirigeants qui ont conçu cette stratégie soient tellement liés aux opérations qu'ils n'y comprennent rien aux analyses financières. Dans ce cas, la stratégie elle-même sera vouée à l'échec.

Ne vous y trompez pas : concevoir une stratégie, l'exécuter et la suivre n'est pas une mince affaire. Il vous faudra certainement embaucher un consultant externe (facilitateur) qui vous aidera dans ce long voyage.

GESTION BUDGETAIRES ET EXCEL

L'ANALYSE (EXPLICATION) DES ECARTS DANS LA GESTION BUDGETAIRE

Dans la gestion budgétaire, le point qui est censé être le plus important est non seulement le calcul des écarts mais surtout l'explication de l'écart sur le résultat. En effet. L'analyse de la performance repose sur l'identification et l'analyse des écarts entre le planifié et le réalisé.

A partir d'un diagnostic des causes écarts, cette analyse conduit à la détermination de plans d'action ou de décisions correctives. Normalement pour expliquer l'écart entre le résultat prévu et le réalisé il faut le décomposer en plusieurs sous-écarts :

- Ecart sur le volume global d'activité ;
- Ecart de décomposition des ventes
- Ecart sur rendement ;
- Ecart sur prix unitaire.

Personnellement, toutes les fois où j'ai suivi les budgets, j'ai toujours eu certaines difficultés à expliquer les variations budgétaires de manière pertinente.

1- LE TEMPS MIS POUR LE CALCUL DES ECARTS EST TROP LONG :

Le système budgétaire a l'inconvénient de se baser sur les chiffres de la comptabilité. Du coup je suis obligé d'attendre les longs délais pour la production des chiffres par la comptabilité. Et finalement mes sous-écarts sont calculés lorsque les opérationnelles ont déjà pris les décisions sur la base de leurs propres informations. Et bien souvent l'analyse de mes écarts conduit essentiellement à justifier les décisions déjà prises.

2- ON PEUT TOUJOURS DEMANDER UNE PLUS PROFONDE REPARTITION DES ECARTS CALCULES

Pendant les réunions d'explication des écarts, je me retrouve toujours en train de devoir répondre aux exigences d'aller plus loin dans l'analyse des écarts. En effet il est toujours possible par exemple de poursuivre l'analyse de l'écart de prix d'une ligne de produit en le décomposant par produit ou par client ou par région. Bien sur ces différents sous-écarts ne sont pas souvent disponibles. Et c'est parti pour des demandes d'explication...

3- LES ECARTS CALCULES N'EXPLIQUENT PAS TOUJOURS TOUT

Bien souvent, les explications des sous-écarts ne sont pas toujours des chiffrables. Par exemple, il arrive souvent que la cause d'un écart soit liée à des problèmes de qualité ou même de délai d'approvisionnement, et dans ce cas les sous-écarts ne pourront jamais les expliquer. Finalement le calcul des sous-écarts ne semble pas être souvent complet, il devrait peut-être être complété par des d'autres indicateurs.

LE PROCESSUS BUDGETAIRE EST-IL LE FLEAU DES ENTREPRISES...

“Le processus budgétaire est le fléau des entreprises américaine“, c'est ainsi que Jack Welch a décrit le processus budgétaire. Et je pense que c'est vrai pour toutes les entreprises.

Pour ceux qui ne le savent pas :

“John Francis “Jack” Welch Jr, né le 19 novembre 1935, est un homme d'affaires américain, ancien président du groupe américain General Electric de 1981 à 2001 et l'un des dirigeants les plus emblématiques aux États-Unis dans la période 1980-2000” source Wikipedia.

Et vous que pensez-vous de vos processus budgétaires ? Aujourd'hui pour une entreprise qui veut se tourner vers la stratégie, qui veut faire réellement améliorer sa performance à long terme, avoir un seul système de management (le budgétaire) sera toujours insuffisant. Il faut absolument intégrer et supporter des systèmes dédiés au management de la stratégie et des systèmes d'amélioration des processus.

QUELQUES SONT LES PROBLEMES QU'ON PEUT RETROUVER DANS LE SYSTEME BUDGETAIRE ?

LE SYSTEME BUDGETAIRE N'EST PAS TOUJOURS OBJECTIF :

En effet bien souvent la mise en place des budgets est tellement influencée par la direction que les montants ne sont évalués ne sont pas du tout réalisables. Ne vous est-il jamais arrivé de présenter des budgets qui sont rejetés juste parce qu'ils ne correspondent pas aux ambitions de la direction ? Au point où finalement les chiffres validés ne sont pas juste élevés pour vous motiver mais sont en fait irréalisables ?

LES BUDGETS ONT UN EFFET PERVERS SUR LE REPORTING DES REALISATIONS :

Lors du reporting lorsque les chiffres n'atteignent pas les budgets ou même sont supérieurs aux budgets, certains managers ont tendance à arbitrer les montants à reporter. En si les chiffres sont supérieurs aux budgets, il est commode de reporter uniquement les montants qui satisfassent la direction et ainsi garder des “provisions” pour les périodes difficiles. Evidemment sur une grande échelle, l'impact est que les chiffres mensuels reportés ne sont pas réels.

LE PROCESSUS BUDGETAIRE EST TROP LONG :

Le processus budgétaire prend énormément de temps, certaines recherches montrent que les managers seniors prennent entre 10% et 20% de leur temps dans le processus budgétaire, les départements de la planification financière peuvent prendre jusqu'à 50% de leur temps. Tout ce temps dédié aux budgets et pratiquement pas du tout pour la stratégie. Comment pouvez-vous garantir la performance sur du long terme si vous n'en parlez jamais ?

IL N'EST PAS SYNCHRONISE AVEC LA PLANIFICATION STRATEGIQUE :

Certainement l'un des points les plus importants. En effet le processus budgétaire met plus l'accent sur la performance financière que sur la stratégie. Il amène les dirigeants à se concentrer uniquement sur la fin de l'année suivante au lieu de regarder aussi l'exécution de la stratégie à moyen terme par exemple. En fait le fait de chiffrer les budgets a pour effet de freiner les dépenses faites par les managers, même si ces dépenses découlent des projets qui permettent de faire exécuter la stratégie.

LA RIGIDITE DU PROCESSUS BUDGETAIRE :

Lorsque les budgets ont été répartis, il est rare de voir des ajustements de ces budgets pendant l'année. Ok, ok il est vrai que dans certains cas on réussit souvent à augmenter le budget d'un département, mais essayez un peu plutôt de réduire le budget d'un département quel que soit votre raison... En effet, pour certain, c'est une sanction que de diminuer son budget et très peu l'accepte réellement.

Il existe encore beaucoup d'exemples similaires, mais la vraie question est de savoir que faire ? Supprimer les budgets ?

COMMENT CONTOURNER TOUS CES ECUEILS ?

ALIGNER LES BUDGETS A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE :

En effet le système budgétaire doit être un prolongement de la planification stratégique. Ne séparez pas ces deux processus. L'approche de la balanced scorecard (tableau de bord prospectif) est un ton système pour réussir ce challenge. En effet une bonne implémentation de la balanced scorecard permet aux budgets de réellement communiquer la stratégie aux managers, et permet aussi aux managers d'identifier les projets stratégiques et les relier aux activités financières de l'entreprise.

UTILISER LES OBJECTIFS BUDGETAIRES RELATIFS ET NON FIXES POUR RECOMPENSER LE PERSONNEL :

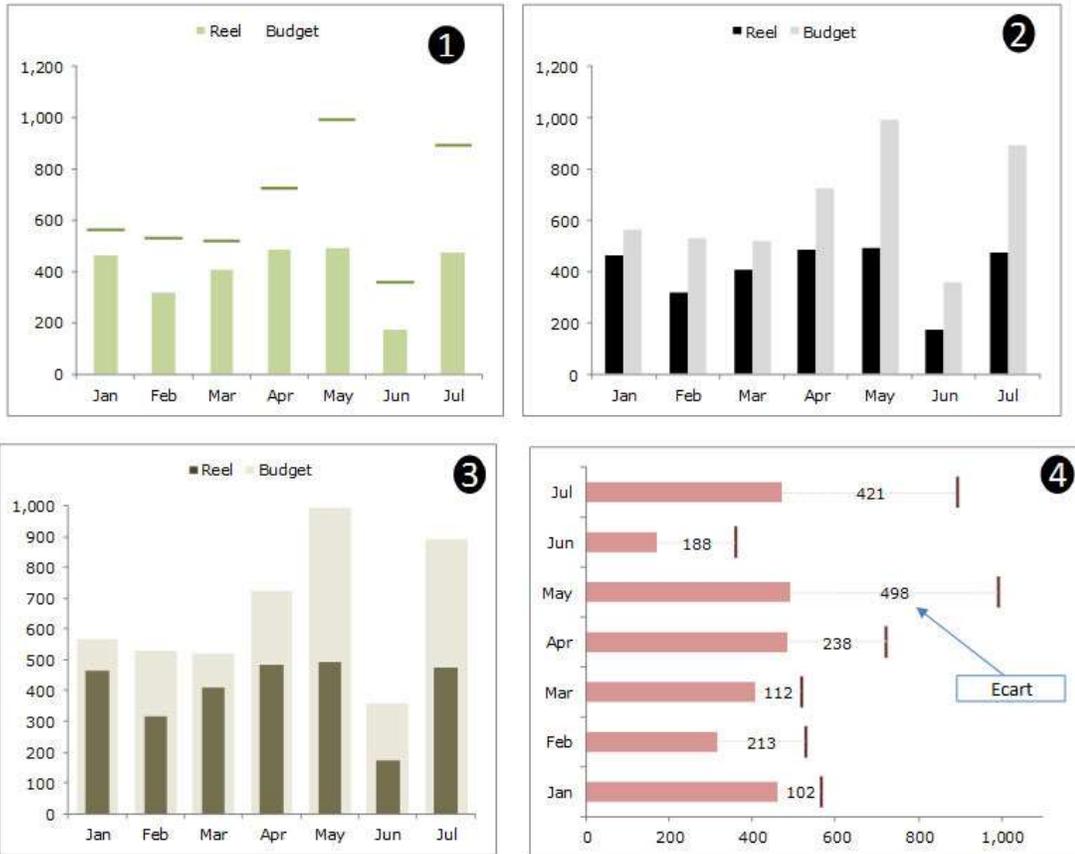
Au lieu d'encourager les managers à atteindre leurs objectifs budgétaires fixes (mis en place par avance), il serait plus intéressant de mesurer leur succès en comparant leurs performances réalisées avec celle réajustées. En effet les objectifs ajustés sont bien plus motivants que les fixes car ils tiennent compte de tous les événements inattendus qui ont changé l'environnement économique de l'entreprise.

UTILISER LES BUDGETS FLEXIBLES ("ROLLING BUDGET" OU "ROLLING FORECAST") ET NON LES BUDGETS FIXES :

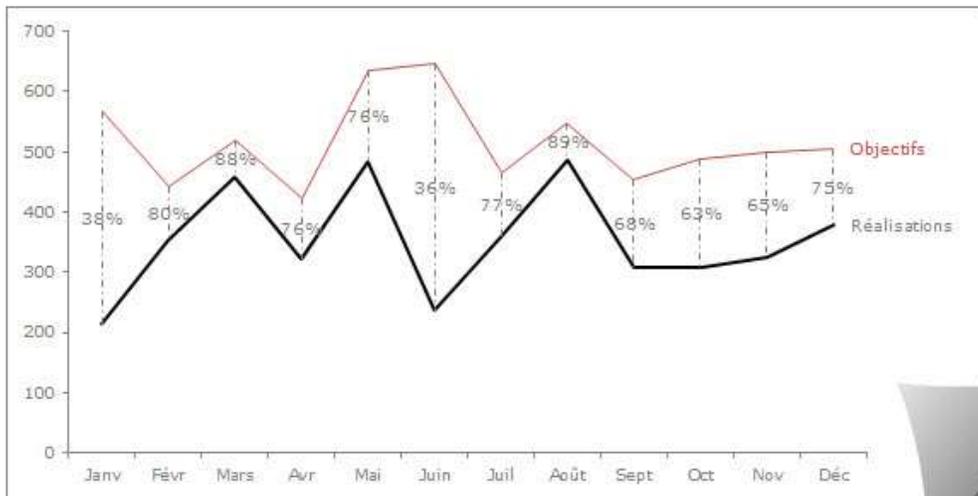
Utiliser les budgets flexibles permet de transformer l'exercice de planification budgétaire annuel en un processus continu de planification. Contrairement au budget fixe qui couvre une période fixe dans le temps (un an en général), le rolling forecast lui couvre 5 trimestres dans l'avenir (supérieur à une année) et il est mis à jour chaque trimestre.

METTRE EN EVIDENCE LES ECARTS BUDGETAIRES EN UTILISANT LES GRAPHIQUES :

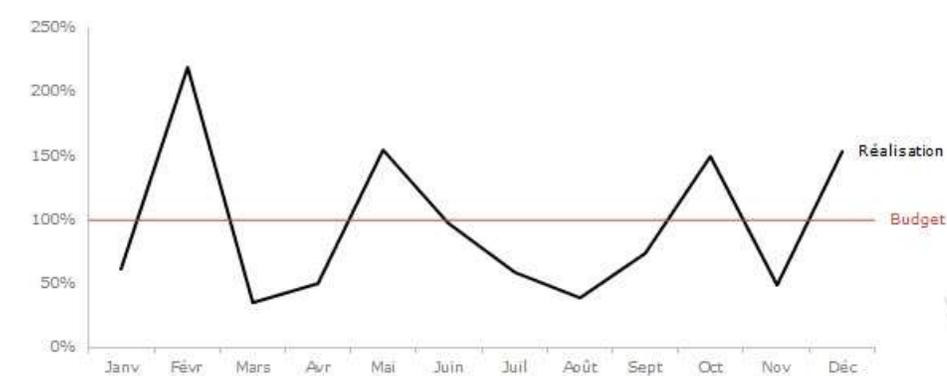
GRAPHIQUES POUR LES ECARTS BUDGETAIRES :

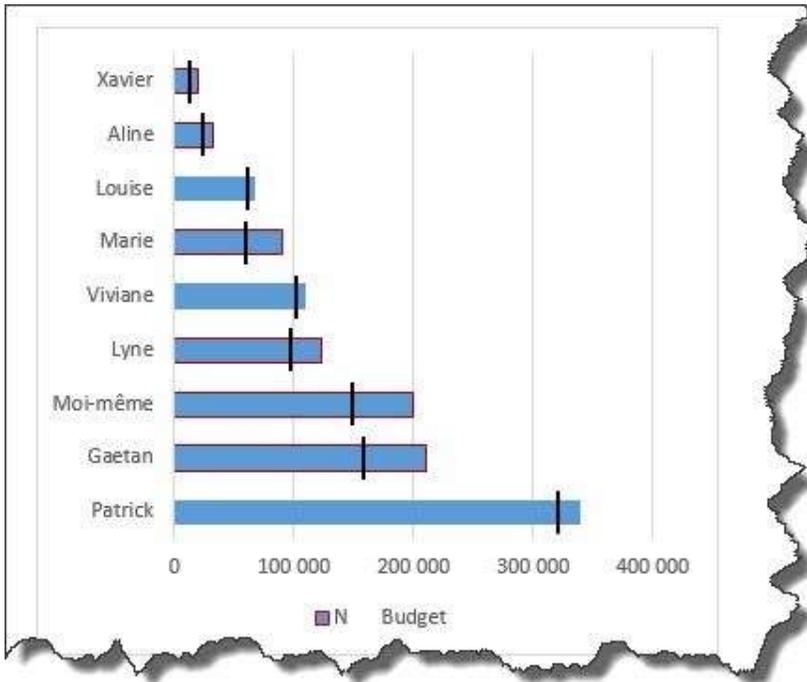
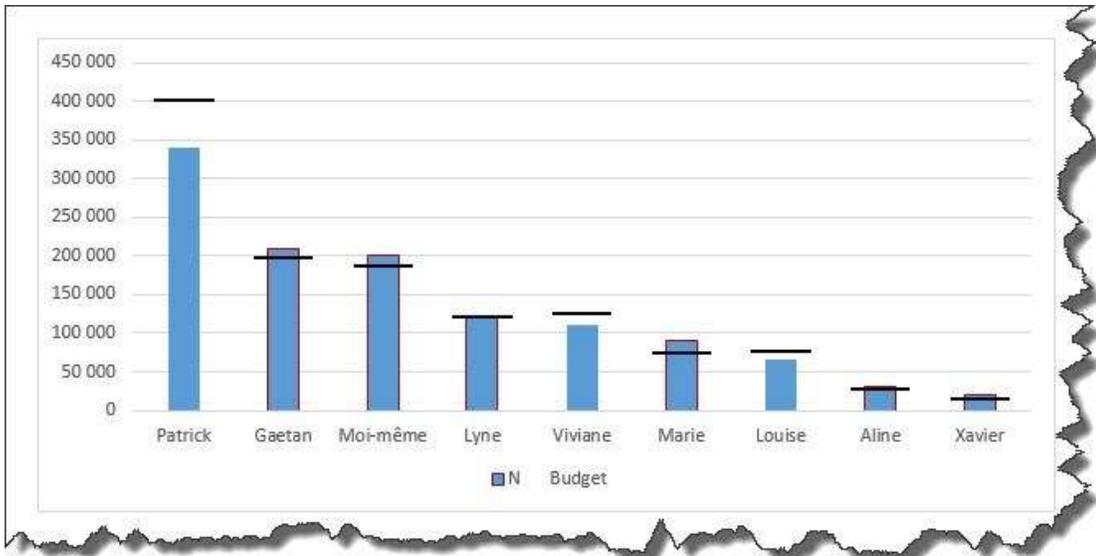


GRAPHIQUES EN DELTA

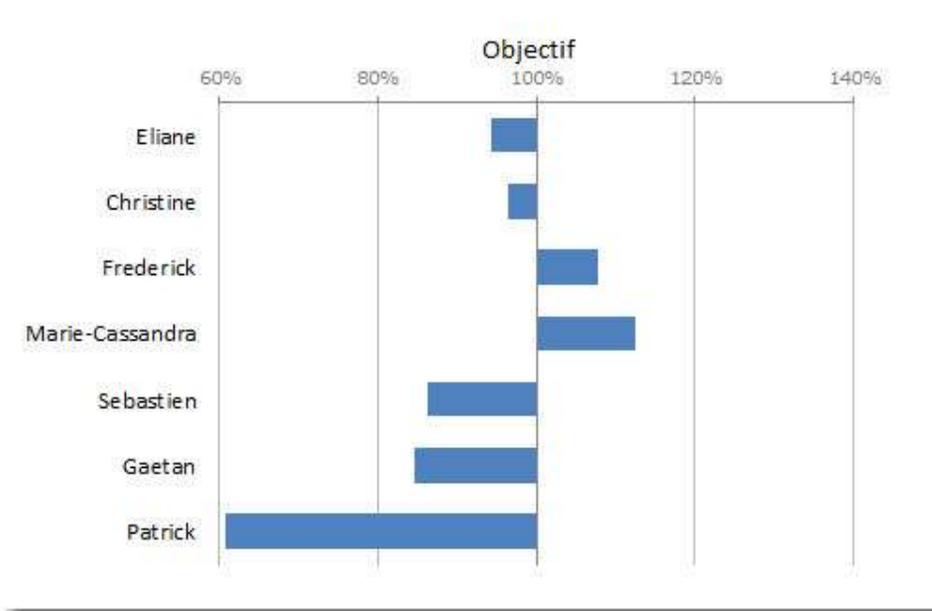


GRAPHIQUE BUDGET VS RÉALISATION:





LES GRAPHIQUES EN VARIATION



Le pourcentage représente le pourcentage du budget atteint. Comme vous le constatez, ce type de graphique permet en même temps de suivre les tendances (des objectifs et réalisations), de comparer (les réalisations par rapport aux objectifs) et de savoir à pourcentage des objectifs, les réalisations ont fait.

LE TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

A mon avis la performance d'une entreprise passe par 3 niveaux :

- Niveau de la direction générale
- Niveau de ses unités plus petites : direction, département, agences...
- Niveau individuelle.

A chacun de ces niveaux l'atteinte de la performance peut être assurée par l'utilisation des tableaux de bords :

- Tableau de bord stratégique : pour la direction générale ;
- Tableau de bord tactique et/ou opérationnel : pour les unités inférieures ;
- Tableau de bord individuel.

Pour que ces tableaux de bord soient véritablement des outils qui boostent la performance d'une entreprise, ils doivent tous être alignés sur la stratégie de l'entreprise.

LE TABLEAU DE BORD ET STRATEGIE :

Bien implémenté, un tableau de bord de la performance est un puissant outil qui peut garantir le succès d'une entreprise. Il ne s'agit pas ici des reportings Excel sous forme de tableaux de bord mais de vrais systèmes de management de la performance dans une entreprise.

Aujourd'hui les entreprises ont véritablement besoin de tableaux de bord qui traduisent la stratégie de l'entreprise en objectifs, indicateurs de performance, projets, actions et tâches personnalisables à chaque groupe et individu dans une entreprise. Un tableau de bord communique les objectifs stratégiques et permet aux employés de mesurer, piloter et manager les activités et processus clés qui permettent atteindre les objectifs fixés.

Pour réussir un tel challenge, un tableau de bord de la performance doit fournir 3 principales fonctionnalités :

Pilotage :

Il doit permettre le pilotage des processus et activités clés en utilisant des indicateurs clés de performance qui donneront des alertes à l'arrivée d'un risque potentiel ;

Analyse :

Il doit permettre d'analyser la cause originelle des problèmes en explorant les informations pertinentes sur plusieurs niveaux ;

Management :

Il doit permettre de manager les personnes et les processus pour améliorer les décisions, optimiser la performance et garder l'entreprise dans la bonne direction.

Aujourd'hui l'un des plus populaires type de tableau de bord de la performance est bien sûr la Balanced Scorecard qui propose une méthodologie spécifique pour aligner l'entreprise avec la stratégie.

QU'EST-CE QU'UN TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE ?

Un tableau de bord stratégique a pour objectif premier de pouvoir transcrire la stratégie d'une entreprise en tâche quotidienne : en d'autres termes s'assurer de l'exécution de la stratégie.

Le tableau de bord stratégique mesure, contrôle et manage la stratégie d'une entreprise. La stratégie en question est exécutée par l'utilisation des plans et ressources et mesurée par l'utilisation des

indicateurs clés de performance. Il faut noter qu'il s'agit ici d'un équilibre entre les indicateurs de résultat (financiers en grande partie) et les indicateurs de levier.

Un tableau de bord stratégique représente ces indicateurs avec des graphiques qui permettent de :

- Faire des comparaisons de la performance contre les objectifs prédéfinis
- Signaler les tendances de performances : bonnes ou mauvaises.

QUI A LA CHARGE DE METTRE EN PLACE UN TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE?

En entreprise la mise en place d'un tel tableau de bord devrait être de la responsabilité du contrôle de gestion.

Aujourd'hui le contrôle de gestion apparaît comme une démarche permettant à une organisation de piloter la réalisation progressive de ses objectifs de performance, tout en assurant la convergence des actions engagées par les différentes entités de la structure (« Contrôle de gestion et pilotage de la performance »).

Certains de ces outils ayant montrés leurs limites :

- la comptabilité
- la gestion budgétaire

L'outil le plus indiqué est justement le tableau de bord stratégique pour assurer la performance d'une entreprise.

Ne pensez surtout pas que le contrôleur de gestion s'enferme dans ses bureaux pour construire son tableau de bord. En fait pour garantir le succès d'un tableau de bord stratégique il faut le construire avec la participation au moins de l'équipe dirigeante de l'entreprise. C'est un projet qui doit être mené en équipe et impliquer tous les membres.

Comme tout projet, l'équipe qui doit le mener à bien pourrait avoir dans ces membres :

- Un Facilitateur ou consultant qui va aider dans la conduite du projet ;
- Une équipe pour les indicateurs (KPI Team) : qui pourrait avoir pour mission la mise en place des indicateurs de performance ;
- Une équipe pour les thèmes stratégiques (Strategic Theme Teams) : qui s'occupera entre autres de définir les thèmes stratégiques, les plans d'actions...
- Un chef de projet, il peut s'agir du contrôleur de gestion lui-même qui coordonnera tout le travail avec le facilitateur.

Bien sûr la constitution de ces équipes dépend de la méthode choisie pour mettre en place le tableau de bord en question.

QUELLES SONT LES METHODES POUR LE METTRE EN PLACE ?

Il existe plusieurs méthodes de construction de tableau de bord stratégique :

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

C'est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs) (Wikipédia)

SIX SIGMAS

C'est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus (Wikipédia).

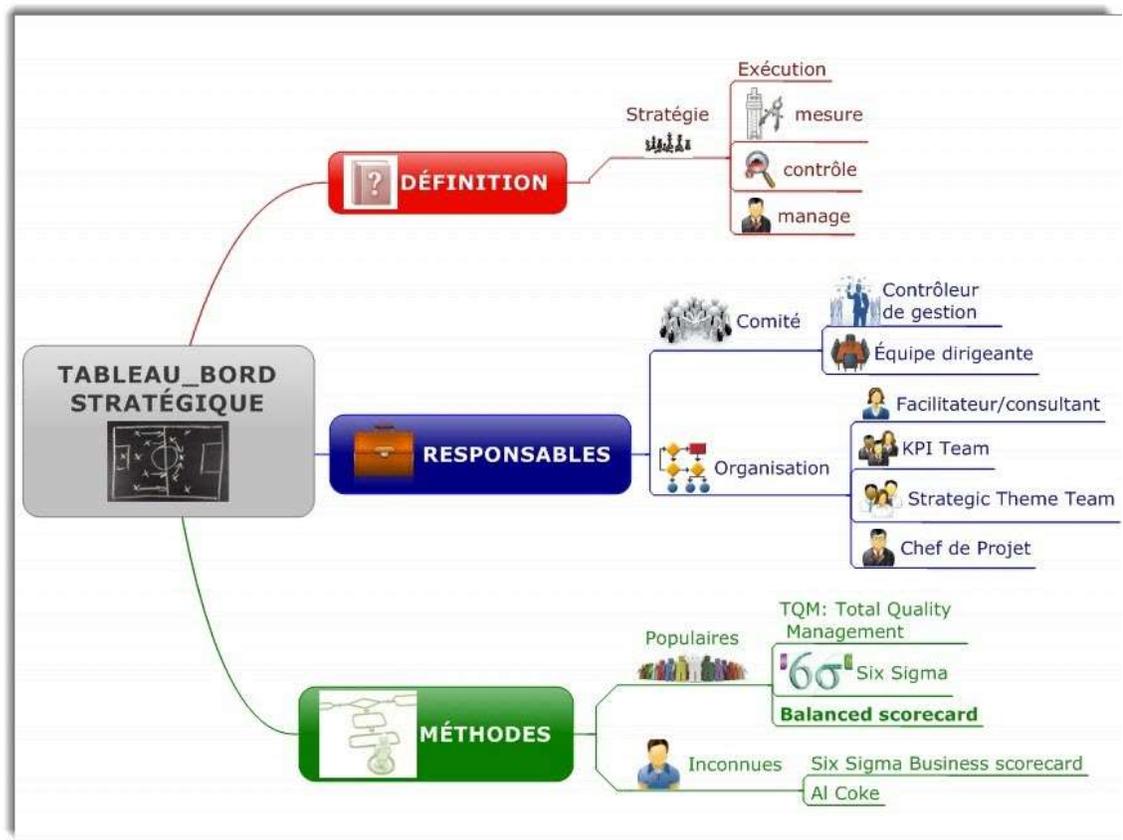
BALANCED SCORECARD :

La Balanced scorecard (tableau de bord prospectif), crée par Kaplan et Norton, permet au manager d'une organisation de traduire sa vision stratégique en vision collective, partagée par l'ensemble du personnel de l'organisation (« Méthode de gestion », Patrick Jaulent).

Il existe même d'autres méthodes moins populaires :

- Six Sigma business scorecard : développé par Praveen Gupta dans son livre « Six Sigma business scorecard ». Cette approche, comme son nom l'indique si bien, se veut être une démarche qui permet la fusion entre les deux approches : six sigma et Balanced scorecard ;
- Dans son livre, « Seven Steps to a successful Business Plan », Al Coke propose une méthodologie qui permettrait de relier la stratégie et les tâches quotidiennes. Une approche assez intéressante avec une modélisation sur 5 pages :
 - Plan Stratégique, (« Strategic Plan »)
 - Plan opérationnel, (« Operational Plan »)
 - Plan organisationnel, (« Organizational Plan »)
 - Plan des ressources (« Resources Plan »)
 - Plan d'urgence (« Contingency Plan »)

De toutes ces méthodes la balanced scorecard est l'une des plus populaires aujourd'hui et peut être même plus adapté pour le contrôle de gestion.



QUELS SONT LES 7 PECHES CAPITAUX SUR LES TABLEAUX DE BORD ?

Il faut noter que je ne parle pas uniquement du design du tableau de bord dans ce cas, mais surtout de la recherche des indicateurs du tableau de bord et de l'intégration du personnel qui l'utilisera. Un tableau de bord est un puissant acteur du changement dans une entreprise, mais il peut facilement échouer et faire décliner même la performance d'une entreprise. Ci-dessous quelques points à éviter :

AVOIR BEAUCOUP TROP D'INDICATEURS :

Les indicateurs ne sont pas comme vos enfants vous n'êtes pas supposés tous les aimer. La stratégie est par définition le fait de choisir (telle ou telle tactique), de même il faut pouvoir choisir les indicateurs. Avoir trop d'indicateurs entraîne bien souvent une confusion et même une dispersion de l'énergie et de l'attention des employés.

Comme quoi ce n'est pas pour rien qu'on parle d'indicateur CLE de performance.

ECHOUER DANS L'IMPLICATION DU PERSONNEL :

Il est essentiel d'impliquer le personnel dans l'implémentation d'un tel projet. Imposer la mise en place d'un tableau de bord au personnel sans avoir leur accord et leur participation ne causera que frustration et contrariété. Alors que, le personnel est l'élément fondamental pour assurer le bon une bonne implémentation d'un tableau de bord.

NE PAS DELEGUER LES RESPONSABILITES, OU DELEGUER LES RESPONSABILITES SANS L'AUTORITE NECESSAIRE :

Si les membres du personnel ne sont pas responsabilisés, alors il ne faut pas attendre de résultat ! Vous a-t-on déjà donné des responsabilités pour faire un travail mais pas l'autorité nécessaire ? Pas très amusant comme situation je pense. La tâche devient très difficile. Le principe est le même dans la mise en place des tableaux de bord.

TROP SE CONCENTRER SUR L'OUTIL :

Trop d'entreprise se focalise trop sur l'outil et les techniques au point d'oublier que le modèle qui concentre et rend possible tout cela est tout aussi important. Juste appliquer une méthodologie (de mise en place de tableau de bord) sans concept, idée, ou direction, couplé avec le sens de la discipline, résulte inévitablement à un échec total.

L'outil ou la méthode ne sert juste qu'à matérialiser la direction choisie par l'entreprise, sa stratégie. C'est donc l'élément fondamental pour mettre en place un tableau de bord réussi.

UTILISER LES INDICATEURS POUR PUNIR ET NON POUR ENCOURAGER

Les managers qui voient les indicateurs comme un moyen de contrôle plutôt que de coacher son personnel causent toujours une baisse de productivité et de moral.

ATTACHER DES RECOMPENSES AUX INDICATEURS TROP TOT

Ceci entraîne que le personnel passe trop de temps à débattre sur la fiabilité des indicateurs plutôt que de faire leur travail.

AVOIR UNE FIXATION SUR LES MESURES ET NON SUR LE MANAGEMENT

Les managers qui font des fixations sur les mesures ont tendances à changer trop rapidement de stratégie et souvent oublient de regarder la tendance générale sur le long terme