

Le pilotage de la performance dans les entreprises publiques : une approche par le “Tableau de Bord Equilibré”

Par Didier Van Caillie, Professeur,
Centre d'Etude de la Performance des Entreprises,
HEC Ecole de Gestion, Université de Liège

10 octobre 2008

Objectif à long terme

- ✧ « 1. L'état-nation contemporain existe pour être performant, pour fournir au peuple une aide financière, des services publics et d'autres prestations. La hauteur des performances de l'administration influe sur le bien-être économique et social des citoyens » : tel est le paragraphe d'en-tête du rapport « L'état performant : Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits », rédigé par Allen Schick pour le compte de l'OCDE (Décembre 2006) dans le cadre de la 33ème session du Comité Pour la Gouvernance Publique.
- ✧ L'idée de performance est donc clairement l'idée qui dicte actuellement la refonte des règles de gouvernance dans tous les états-nations contemporains et à tous les niveaux de pouvoir.
 - ✧ **Mais que signifie concrètement cette idée de performance ?**
 - ✧ **Et surtout, comment la piloter ?**

Efficiency and effectiveness

- ✦ Une organisation est performante si elle est :
 - D'une part, EFFICACE = elle atteint les objectifs que lui assignent l'ensemble de ses « stakeholders »
 - Bénéficiaires de ses services
 - Pouvoirs Publics finançant
 - Partenaires économiques, publics et sociaux
 - « Grand Public »
 - D'autre part, EFFICIENTE = elle atteint les objectifs assignés en consommant un minimum de ressources humaines, techniques, financières = $\text{Max} (\text{Output}/\text{Input})$

Mais qu'est-ce qu'une entreprise ?

- ✿ L'entreprise = un portefeuille de ressources
- ✿ L'entreprise = une organisation créatrice de valeur
- ✿ L'entreprise = un réservoir de ressources financières
- ✿ L'entreprise = une “Chaîne de Valeur”

L'entreprise, portefeuille de ressources

- ✦ L'entreprise = portefeuille de ressources rares
 - Ressources humaines = les hommes
 - Ressources techniques = les outils, le matériel
 - Ressources immatérielles = les savoirs
 - Ressources financières = “capital”, fonds propres et dettes
- ✦ Rares, donc précieuses. Donc, il faut les gérer avec prudence et parcimonie !

Exercice 1

- ✦ Dans le cadre d'une entreprise publique qui est responsable de la production et de la distribution d'eau potable aux industries et aux particuliers, identifiez les ressources :
 - humaines
 - techniques
 - immatérielles
 - financières
 - × que ses gestionnaires doivent mobiliser !

L'entreprise, organisation créatrice de valeur

- ✿ Le gestionnaire = vous = organiser et coordonner les ressources rares et motiver les ressources humaines
- ✿ Pourquoi ? pour créer de la valeur :
 - Pour les propriétaires de l'entreprise
 - Pour les collaborateurs de l'entreprise
 - Pour les “stakeholders” de l'entreprise : Pouvoirs Publics, collectivité

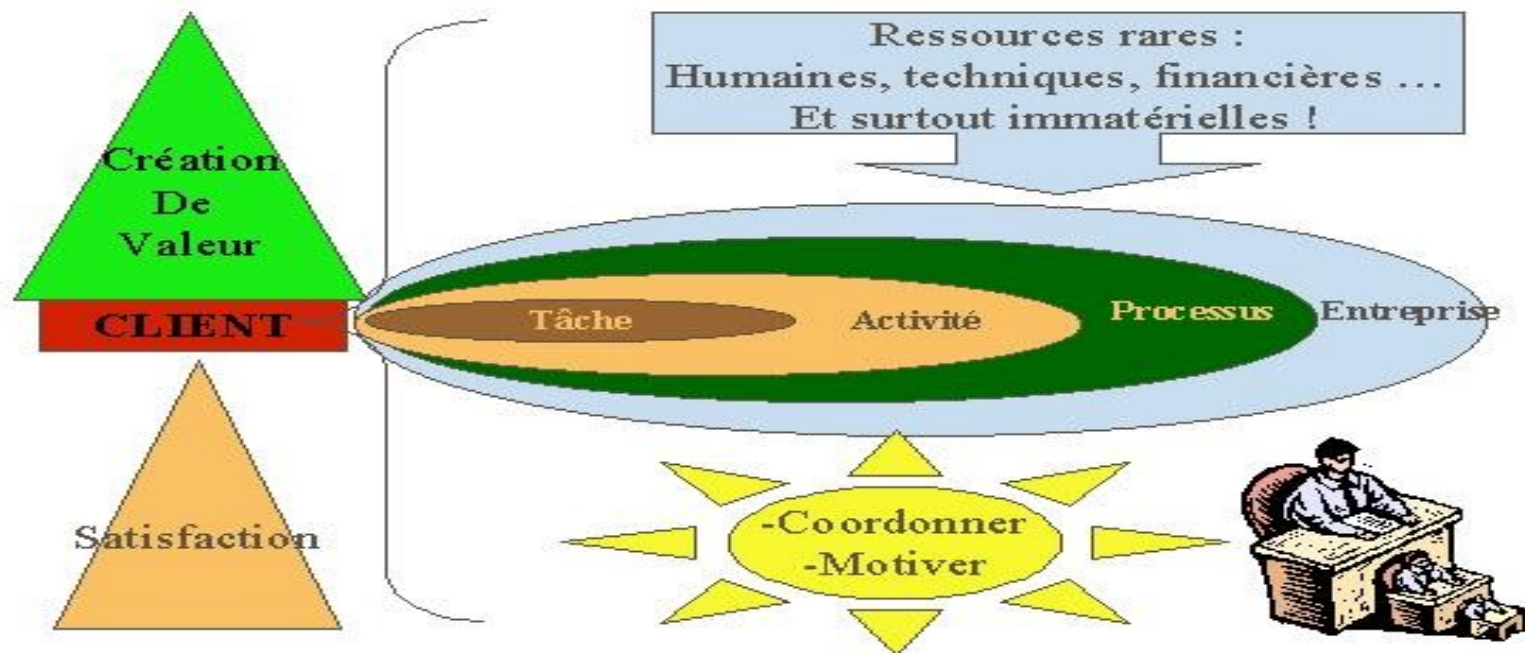
L'entreprise, organisation créatrice de valeur

- ✦ Mais d'abord et avant tout pour ses clients :
 - Principale préoccupation de l'entreprise moderne : la satisfaction permanente des besoins et attentes de ses clients !
 - Pourquoi ? Car si le client n'est pas satisfait, il ne paie pas, donc l'entreprise ne perçoit pas par son activité de ressources financières nouvelles pour acquérir ou conserver ses ressources rares !

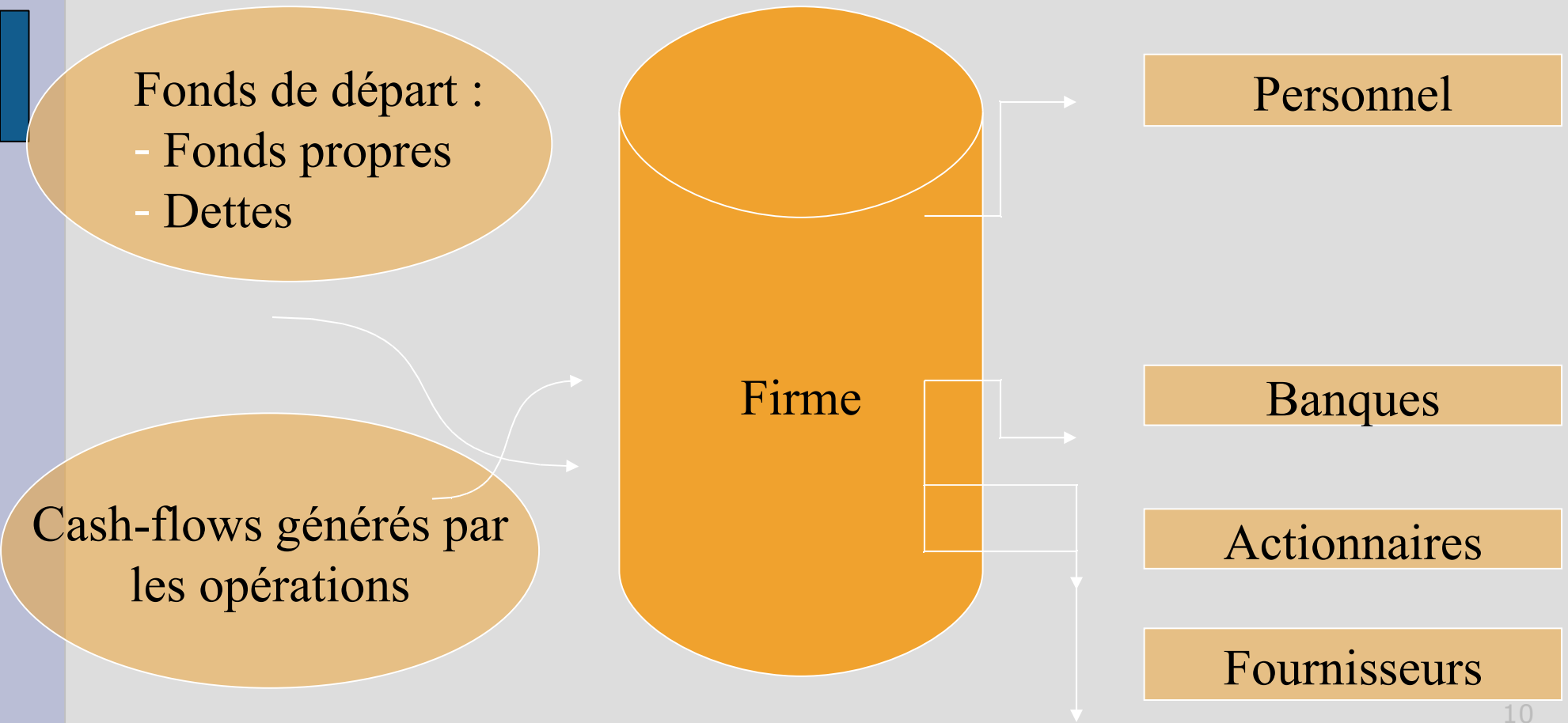
L'entreprise, organisation créatrice de valeur !

Un système de gestion par activités (A B M)

Organisation ABC :



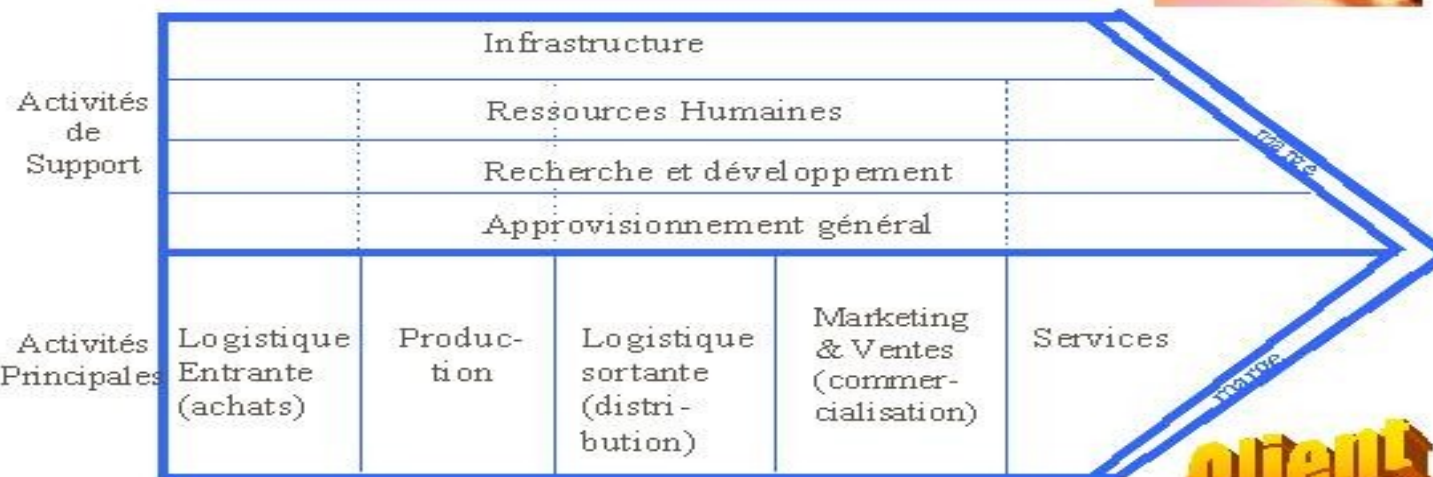
L'entreprise en tant que réservoir de ressources financières



L'entreprise, "Chaîne de Valeur"

Le modèle de la « Chaîne de Valeur »

L'entreprise = chaîne de valeur



Source : Porter M. (1982)

Exercice 2

- ✦ Toujours dans le cas de la même entreprise publique de distribution d'eau, identifiez :
 - les activités de support au sens de Porter
 - les activités principales au sens de Porter
 - et identifiez les “Facteurs clés de succès” (Key Success Factors) de chaque activité pour en permettre le pilotage

Efficiency and strategy

- ✦ Une entreprise ne peut être efficiente que si :
 - Elle sait où « elle doit aller » : elle a une vision claire de sa **mission**, de ce que ses stakeholders attendent d'elle et de son mode de gouvernance et d'éthique
 - Elle sait « comment y aller » : pour réaliser sa mission et rencontrer les objectifs qui en découlent, elle a développé une stratégie concrète, à moyen (3 à 5 ans) et à court terme (1 an), décrivant l'ensemble des :
 - Actions concrètes à mener
 - Décision à prendre
 - Ressources humaines, techniques et financières à y consacrer

Efficiency and pilotage

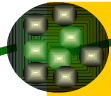
✦ Avoir une stratégie ne suffit pas pour garantir que la stratégie de l'organisation débouchera effectivement sur les résultats attendus au moindre coût « Ressources »

✦ Il faut par ailleurs assurer le pilotage quotidien de la stratégie :

- Avoir des objectifs mesurables à atteindre à des horizons de temps précis ➡ A chaque objectif doit être associé un indicateur de mesure réellement calculable et pertinent
- Mesurer à intervalles réguliers la valeur prise par ces indicateurs
- Intégrer ces indicateurs en un tableau de bord pertinent, analysé à intervalles réguliers par les responsables de l'organisme

Efficiency et « Balanced ScoreCard »

- ✦ Le tableau de bord le plus utile pour assurer le pilotage stratégique d'une organisation est le « Balanced ScoreCard » ou « Tableau de bord équilibré » (voire « Prospectif »)
 - Il donne une vision multidimensionnelle de la performance au travers de ses 4 dimensions
 - Il réconcilie une vision interne et une vision externe de la performance
 - Il réconcilie le court terme et le long terme



Solution

Un « Tableau de bord » stratégique

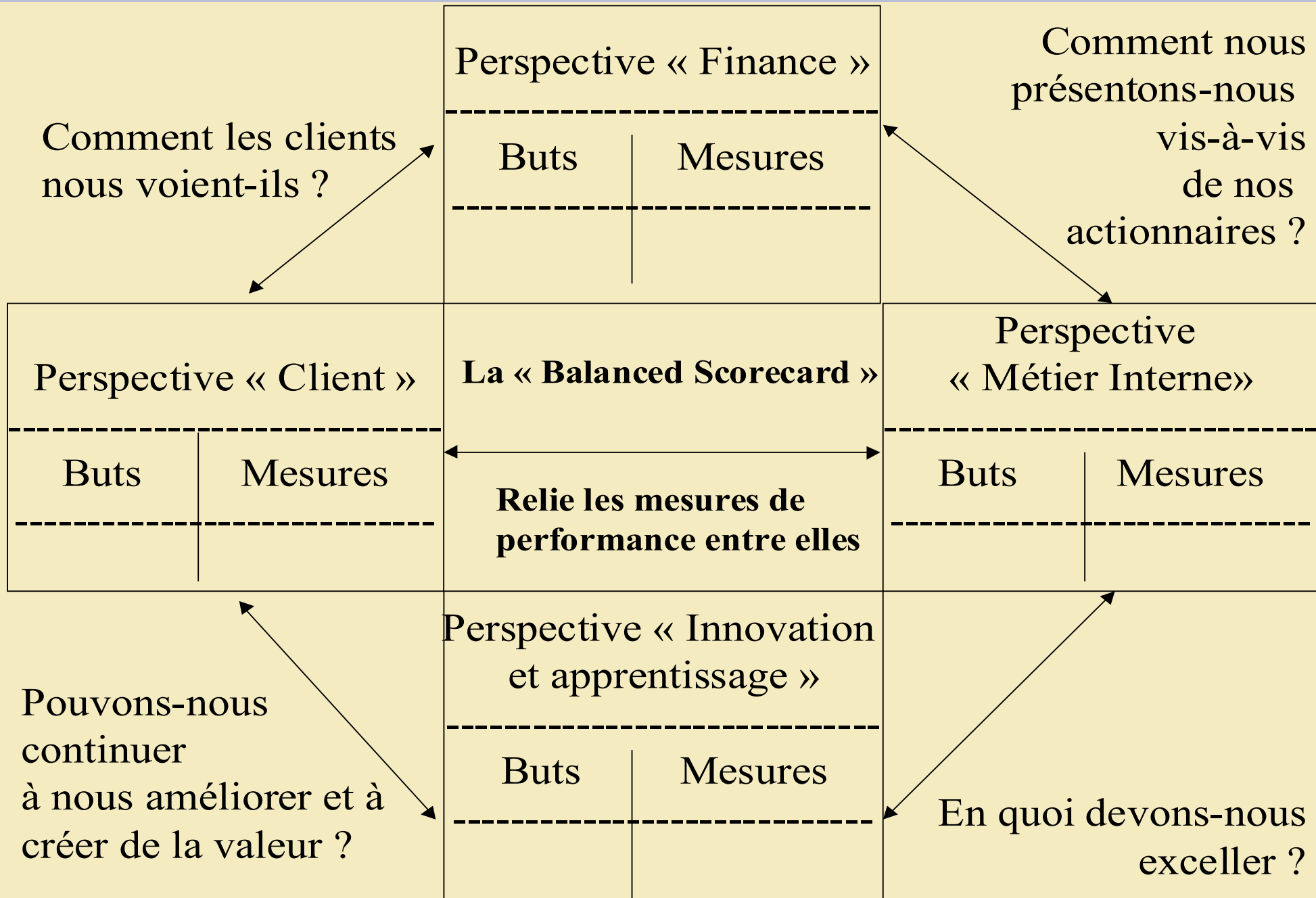
Pourquoi un tableau de bord stratégique ?

- ✦ Cet outil intégrateur qu'est fondamentalement un Tableau de Bord Stratégique permet de comprendre, dans une perspective d'évolution de l'organisation à moyen et long terme, comment se construit et évolue sa « performance » globale :
 - comment traduire une stratégie d'intérêt général globale en actions efficaces sur le terrain et
 - comment s'assurer que cela fonctionne ?
- ☛ **Passage de la stratégie « théorique » à l'action « concrète »**

La BSC :

principes de fonctionnement

- ✦ Le tableau de bord stratégique qui s'avère à l'usage le plus performant est la Balanced ScoreCard = BSC = Tableau de bord prospectif = Tableau de bord équilibré
- ✦ Origine : académique (Prof. Kaplan) et de terrain (Prof. Norton)
- ✦ Finalité profonde :
 - Donner une vision synthétique de la performance globale de l'organisation, dans une perspective multidimensionnelle et en prenant en compte les interrelations qui lient les différentes composantes de l'organisation
 - Permettre de facto de comprendre d'où vient réellement la performance de l'organisation, et donc d'agir sur ses causes



La BSC: principes de fonctionnement

- ✦ ***Pour chacune des perspectives et pour chaque composante essentielle de l'organisation (maillon, B.U., département, ...)***
 - Assigner une finalité générale à TLT
 - Assigner des buts à moyen et long terme, dont la réalisation permettra d'assurer la finalité générale
 - Mettre en évidence des indicateurs de mesure réellement mesurables et permettant réellement de mesurer la (non)réalisation des buts
- ✦ **Modèle non figé : 4 perspectives en théorie, 3 ou 5 en pratique, en fonction des valeurs présentes dans l'organisation**
- ✦ **Modèle dynamique, dans la mesure où les liens entre composantes sont apparents**

La BSC : principes de fonctionnement

OUT

LT

Axes d'analyse

CT

IN

Equilibre !!!

Axe
APPRENTISSAGE
et CROISSANCE
*Compétences du
personnel
Développement des
systèmes
d'information
...*

Axe CLIENT
*Différenciation
Satisfaction de la
clientèle
...*

Axe FINANCIER
*Résultats,
Cash flows
Rentabilités*

Relations de
cause à effet

Axe PROCESSUS
INTERNE =
Métier

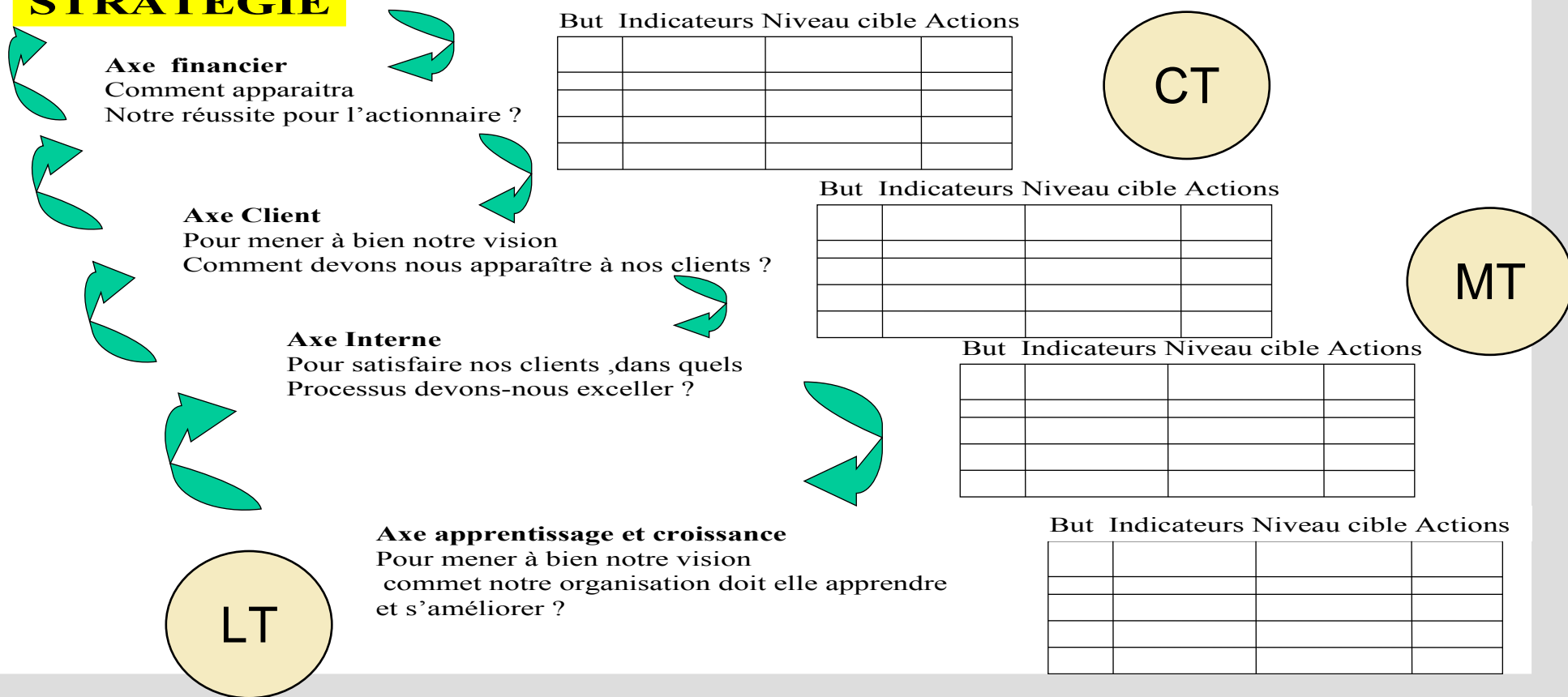
*Sécurité
Gestion du JIT ...*

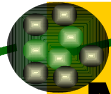


La BSC : principes de fonctionnement

VISION ET STRATEGIE

Expliciter les relations de cause à effet





Mise en œuvre de la solution

Gestion de projet

Principes de la gestion de projet

- ☀ Identification des ressources disponibles
 - Ressources humaines
 - Ressources techniques et financières
 - Ressources temporelles
- ☀ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet
 - Activités de soutien
 - Succession des activités principales et identification des activités critiques
- ☀ Identification des responsabilités
 - Chef de projet « coach »
 - Groupes de travail
- ☀ Allocation des ressources aux activités et contrôle progressif
 - Elaboration et gestion d'un timing ni trop strict, ni trop flou
 - Focalisation sur les activités critiques, qui conditionnent la suite du projet
 - Contrôle de l'avancement du projet par les résultats atteints, pas par les actions

La gestion d'un projet BSC ?

✦ Ressources nécessaires :

- Appui inconditionnel de la direction / de l'organisation
- Un chef de projet, full time (idéal) ou part time
- Un groupe de travail par dimension-clé, 3 à 5 personnes
- Soutien / accès aux responsables du système d'information

✦ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet

- Activités de soutien :
 - Logistique administrative
 - Accès au système d'information existant
- Activités principales :
 - Clarification de la stratégie avec la direction / l'organisation
 - Traduction de la stratégie en une finalité générale pour toute l'organisation (TLT) et en objectifs de long terme pour chaque dimension

La gestion d'un projet BSC ?

(2)

- Pour chaque dimension :
 - Identification des objectifs principaux et de leurs sous-objectifs
 - Identification des critères de performance les plus pertinents
 - Identification des indicateurs de mesure de ces critères les plus utiles (disponibles, calculables, réellement utilisés)
 - Mise en commun des objectifs et critères de chaque sous-dimension et mise en évidence de l'articulation de ces objectifs et critères (« strategy map »)
 - Mise en œuvre opérationnelle de la BSC « idéale » au sein du système d'information de l'organisation
- ✚ 80 % de la valeur du projet réside dans la phase d'élaboration de la BSC (elle oblige à l'auto-critique et à la prise en compte des regards externes) et 20 % dans la mise en œuvre opérationnelle

Les pièges à éviter

- ✦ Eviter d'en faire le « dernier joujou » à la mode : pour cela, communiquer régulièrement sur l'avancement du travail (message 1 fois par mois) et sur les résultats obtenus (2 à 3 réunions intermédiaires sur la durée du projet).
- ✦ Eviter d'en faire un enjeu de confrontations et un lieu de pouvoir : la BSC se doit d'être un outil d'information neutre et accessible à tous (un tableau de bord !)
- ✦ Eviter d'en abandonner la conception et la mise en oeuvre pratique aux informaticiens : les dirigeants doivent dire ce qu'il y a dans la BSC et le SI doit s'y adapter !!! L'inverse est synonyme généralement d'arrêt de mort pour l'organisation !
- ✦ Eviter d'en faire un « jeu sans fin » : une version préliminaire doit pouvoir être mise en oeuvre rapidement (1 à 2 ans), de sorte que le système se crédibilise de lui-même au fur et à mesure de son utilisation
- ✦ Eviter d'en faire un outil statique : pour être utile, une BSC doit être revue périodiquement
- **Le principal intérêt de la BSC, c'est d'être un outil qui traduit la stratégie en actions opérationnelles concrètes et la communique de manière claire et transparente à travers toute l'organisation, créant ainsi une culture et une vision commune et partagée !**

Exercice 3

- ✦ Dans le cas d'une entreprise publique de distribution d'eau type, identifiez, pour chacune des 4 dimensions de la BSC,
 - La finalité stratégique (objectif générique)
 - 3 ou 4 objectifs stratégiques liés
 - Un indicateur de performance mesurable associé à chaque objectif stratégique
 - Un niveau “cible” à atteindre pour cet indicateur (ou, à défaut, comment fixer ce niveau ?)

A large yellow oval with a black outline is centered on a light gray background. The text "Merci pour votre attention !" is written in black inside the oval.

Merci pour votre attention !