

# En période de crise, le pilotage équilibré proactif : *un enjeu stratégique pour les entreprises*

Patrick Jaulent, Senior Manager Accenture  
Président du club Balanced Scorecard & Performance France  
[patrick.jaulent@accenture.com](mailto:patrick.jaulent@accenture.com)

A n'en point douter, si la situation actuelle provoque la mise en place de nombreuses initiatives de réduction des coûts, de simplifications des processus, d'amélioration du management des risques, nous pensons également que certaines entreprises vont revoir leur système de prise de décision afin de mieux prédire l'avenir. Il y a également fort à parier que les agences de notation vont « regarder » de près comment se prennent les décisions. En un mot, comment seront désormais gouvernées les entreprises.

L'objectif de cet article est de rappeler que les outils pour aider les managers à mieux prédire l'avenir existent depuis longtemps, mais qu'ils ne sont que des outils. Nous rappellerons que si ce n'est pas l'outil qui fait le maçon, ce dernier ne peut pas correctement travailler s'il ne possède pas les bons outils. Cet article s'attachera à rappeler quelques concepts théoriques de ce type d'outils à partir d'exemples de la vie courante, puis de présenter un exemple simple de mise en œuvre avant de conclure. Commençons par la demande exprimée par un Directeur Général d'une entreprise de télécommunications.

*« ... Arrêtez de me fournir (que) des indicateurs qui arrivent trop tard et me placent toujours en position de réaction et non d'anticipation.... »*

Cette demande est fondée lorsque le Directeur Financier fournit au Directeur Général des indicateurs tels que le degré de liquidité, le facteur d'endettement, la rotation des stocks, le cash flow d'exploitation, le revenu par nouveau marché, le revenu par client existant, EBIT, EBITDA. C'est également le cas lorsque le Directeur Informatique communique sur le taux de disponibilité des équipements informatiques, les éventuels écarts sur le budget informatique ou bien encore lorsque le Directeur des Ressources Humaines communique sur le taux de couverture des compétences clés, le taux de fidélisation des cadres, ou lorsque le responsable marketing / vente informe sur le taux de chum par enseigne ou le coût d'une résiliation ou d'une migration, ou le Directeur Qualité Sécurité Environnement informe sur le taux d'audits réalisés, le COQ (Coût Obtention de la Qualité,...),...

Ces informations sont nécessaires pour constater, communiquer, s'évaluer (benchmark), mais non pour piloter. Elles arrivent tard, et parfois trop tard. Ces indicateurs ne parviennent pas à révéler des dangers latents susceptibles de mettre en difficulté l'entreprise par la suite. Le fait que le moteur d'une voiture tourne, ne signifie pas qu'il ne perd pas d'huile et qu'il serait urgent d'agir. Il en est de même pour une entreprise, le fait qu'elle génère du cash ne signifie pas qu'il n'y a pas de dégradation en interne.

Comment pouvons-nous aider ces managers à prendre de bonnes décisions. Il existe différentes approches telles que l'approche **prédictive** par la dynamique des systèmes ou celle **proactive** par les indicateurs *lagging*, *leading* et *coïncident*. Nos études montrent que de plus en plus d'organismes public et privés mettent en œuvre la seconde approche

### **L'approche proactive par les indicateurs *lagging*, *leading* et *coïncident***

Cette idée a une longue histoire. Elle commence en 1938 par un ouvrage de Mitchell, Wesley C., et Arthur F. Burns. *Statistical Indicators of Cyclical*. Depuis cette date, l'histoire sur ce type d'indicateurs a donné lieu à d'autres publications.

Je me souviens (il y a longtemps déjà) d'un cours d'économie de Harvard où le professeur commença par nous expliquer le célèbre baromètre (de Harvard). Pour rester simple, ce baromètre peut se résumer ainsi : une augmentation du taux d'intérêt engendre un climat de pessimisme dans l'économie qui fait diminuer le cours des actions avec pour impact une réduction des investissements et donc à une récession. La récession produit une diminution des taux d'intérêt ce qui pousse les prix des actions à la hausse en générant la reprise de l'activité économique.

Nous utilisons dans notre vie courante plus souvent d'indicateurs de type *leading* que d'indicateurs de type *lagging*. Par exemple, toutes les personnes qui font de la voile savent que :

- L'anémomètre fournit des informations sur la vitesse du vent et la girouette sur sa direction,
- La boussole fournit des informations sur la direction du navire,
- Le journal historise des informations sur sa vitesse et de la distance parcourue préalablement relevée sur le loch (le loch indique la vitesse et est assorti d'un compteur qui précise la distance parcourue),
- Le radar (écho) informe des obstacles sur la route.

Certains de ces indicateurs fournissent des informations sur une performance passée. Ils sont appelés **indicateurs de résultat, indicateurs retardés, indicateurs du passé ou indicateurs de constat** » (*lagging indicator*). Dans le cas du bateau c'est par exemple le journal de bord qui historisera la distance parcourue.

D'autres indicateurs fournissent des informations sur la performance en cours pouvant affecter la performance future. Ils sont appelés **indicateurs d'action, ou indicateurs principaux** ou bien encore **indicateurs avancés** (*leading indicator*). C'est par exemple le cas de l'anémomètre ou du radar qui permettent au pilote d'agir, d'anticiper un phénomène en connaissance de cause.

Lorsque nous prenons notre voiture nous exploitons également des informations issues d'indicateurs d'action, tels que la jauge d'essence, la jauge de température d'eau et d'huile pour éviter que la voiture ne s'arrête par manque de carburant ou que le moteur ne remplisse plus sa fonction par manque de lubrification des coussinets de bielles qui finissent par chauffer et...fondre. Mais n'oubliez pas, la jauge d'essence dans le rouge n'empêchera nullement la voiture de tomber en panne sèche à moins d'une action appropriée du conducteur (cf. le nom de l'indicateur)

Un autre exemple d'indicateur d'action est notre poids. En comparant notre poids à notre taille et à notre âge, nous pouvons être alerté sur d'éventuels problèmes de santé comme les maladies cardiaques. Cet indicateur peut nous encourager à modifier notre régime alimentaire, à faire plus de sport. La fonction principale des indicateurs d'action est d'aider à améliorer la performance future par la promotion d'actions permettant de corriger les faiblesses potentielles, sans attendre la preuve de l'échec (fournit par l'indicateur de résultat).

Ainsi certains indicateurs nous alertent sur des état futurs. Pensez, par exemple, à la façon dont le feu orange indique l'arrivée prochaine du feu rouge. Dans l'entreprise les indicateurs avancés signalent de la même manière, sans toutefois être aussi précis. Un indicateur en retard suit un événement. Dans notre exemple des feux de circulation, l'orange indique l'arrivée du rouge. La pertinence d'un indicateur en retard est sa capacité à confirmer une tendance qui se produit ou sur le point de se produire. Le taux de chômage est un indicateur de ce type. Si le taux de chômage augmente, cela signifie que l'économie va mal. De même, pour une entreprise à but lucratif, si sa marge se dégrade cela signifie que l'entreprise ne va pas très bien et qu'elle doit agir en conséquence.

Les **indicateurs de type coïncidents** signalent des événements arrivant à peu près au même moment. Dans notre exemple des feux tricolores, le feu vert est un indicateur qui coïncide avec le feu autorisant les piétons à traverser. Le revenu personnel est un indicateur qui coïncide avec la santé de l'économie. Un taux de revenu haut (ou pouvoir d'achat pour être dans le ton des messages de 2009) coïncide avec une économie forte.

Un dernier exemple avant de présenter la démarche sur un exemple.

L'équipe de football du Paris St Germain a battu l'équipe de Marseille sur son terrain par un score de 4 buts à 2. Cette information peut-elle être utilisée (servir de match de référence) par l'entraîneur du Paris St Germain pour prédire la performance du prochain match de Paris ? Pas franchement, D'ailleurs, le Paris St Germain a perdu au Parc des Princes le match suivant celui contre Marseille. Ce score appartient au passé. Par contre, apprendre que dans l'équipe du prochain adversaire du Paris St Germain le meilleur joueur est blessé est une information qui peut influencer le résultat du prochain match.

Pour le CEO d'une entreprise la performance financière obtenue lors du dernier trimestre est équivalente au résultat du match de Paris St Germain à Marseille. Elle appartient au passé et ne peut pas franchement aider le Directeur Général à prédire les prochains résultats. En revanche, apprendre que l'un des ses concurrents proposera très prochainement sur le marché un nouveau produit peut l'aider à prendre les décisions.

Nous vous proposons d'illustrer l'utilisation de ce type d'indicateur sur un exemple en démontrant que cette d'approche permet également d'aligner management et opérationnel tout en améliorant la prise de décision.

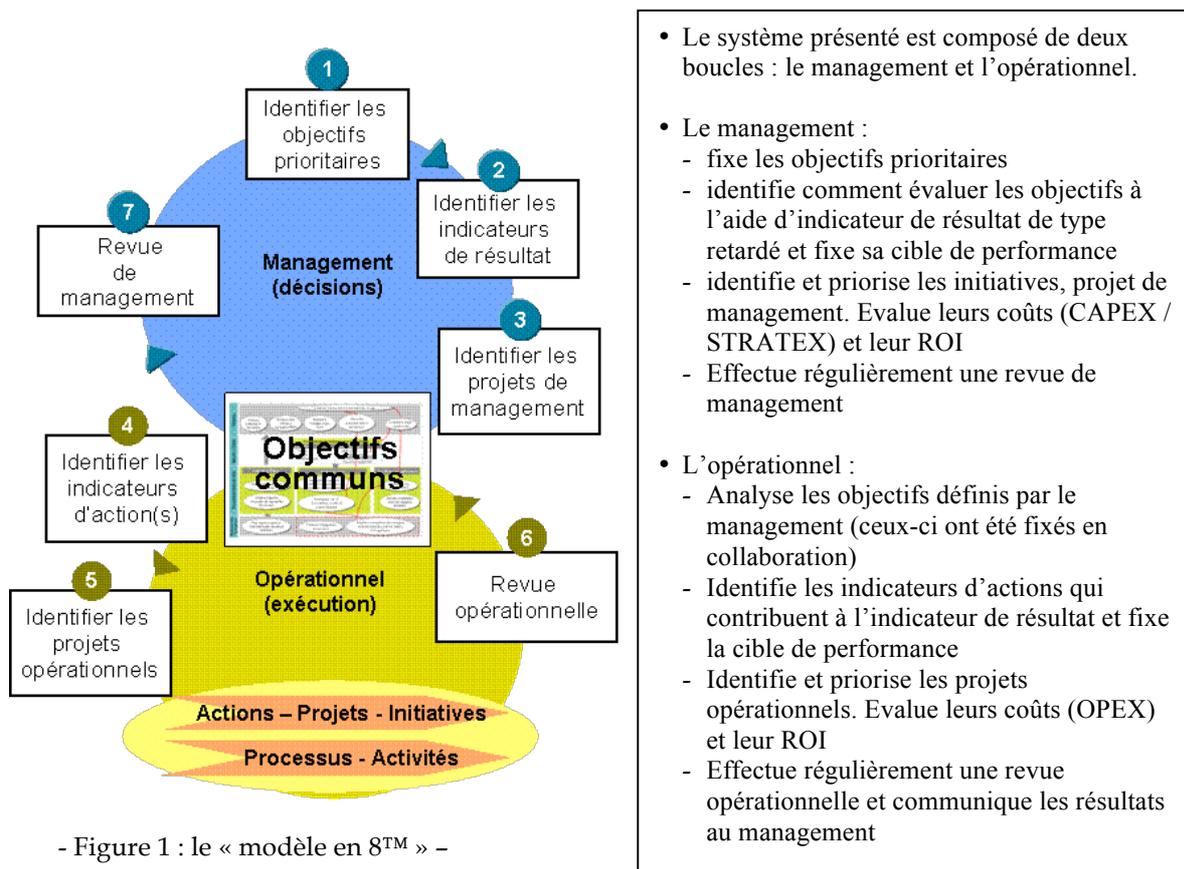
# 1. Conception d'un système de pilotage équilibré proactif.

La figure 1, ci-dessous illustre le processus de conception et de mise en œuvre d'un système de Pilotage Equilibré Proactif (noté PEP). Mais avant de détailler cette dernière permettez moi de vous livrer les réflexions d'un patron d'entreprise.

*« ...La vision à long terme existe au niveau des états majors mais celle-ci est peu partagée avec les acteurs opérants .La complémentarité salutaire de la vision de l'avenir élaborée via le Top mais aussi le Bottom ne se pratiquent rarement. La raison est simple lorsque les affaires vont bien , et ce fut le cas ces 10 dernières années pourquoi se compliquer la vie . La vision long terme fut supplantée par « la stratégie se fait en marchant » c-à-d agissons avec intelligence au quotidien et tout ira bien . Ce fut le cas avec le naufrage du Titanic , le fax annonçant la présence d'iceberg fut reçu en temps et en heure mais devant le sentiment d'invulnérabilité l'irréparable survint... »*

Directeur Général d'une entreprise du secteur agroalimentaire

Mais, nous ne sommes plus dans la même situation de ces 10 dernières années. Il faut désormais un plan et un pilote.



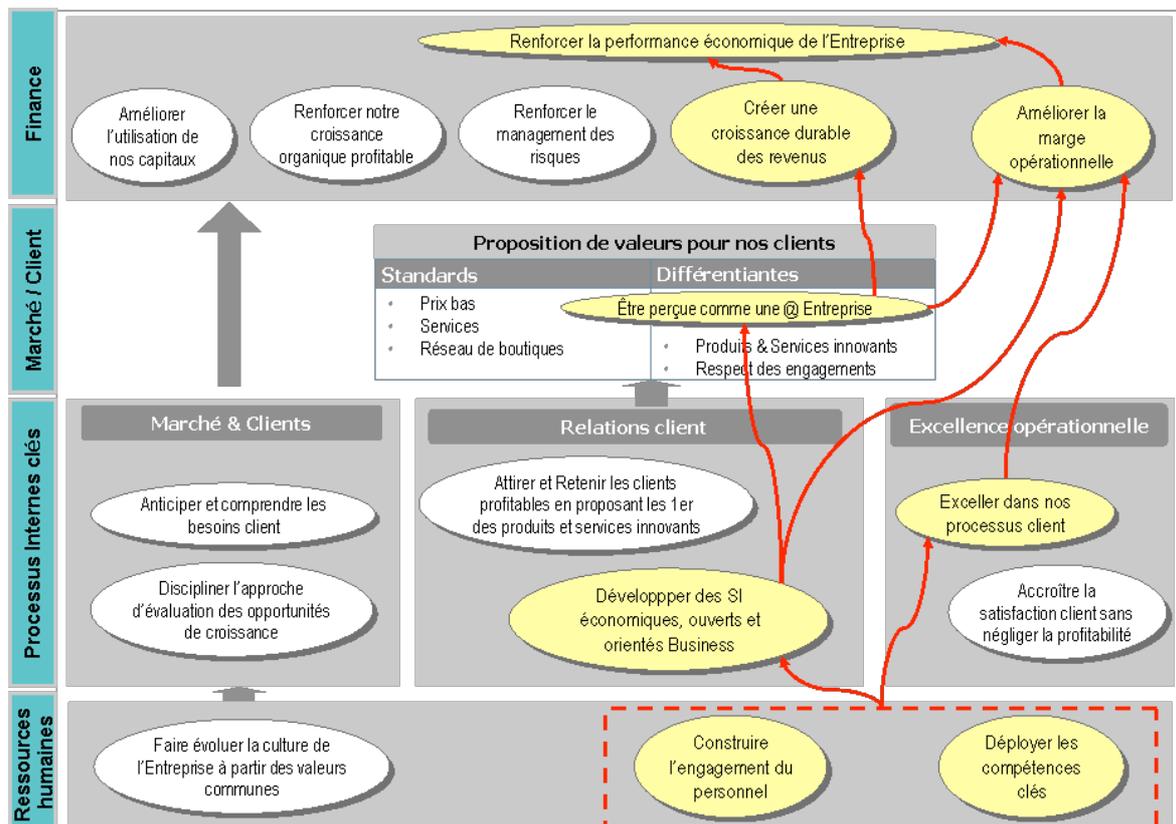
- Le système présenté est composé de deux boucles : le management et l'opérationnel.
- Le management :
  - fixe les objectifs prioritaires
  - identifie comment évaluer les objectifs à l'aide d'indicateur de résultat de type retardé et fixe sa cible de performance
  - identifie et priorise les initiatives, projet de management. Evalue leurs coûts (CAPEX / STRATEX) et leur ROI
  - Effectue régulièrement une revue de management
- L'opérationnel :
  - Analyse les objectifs définis par le management (ceux-ci ont été fixés en collaboration)
  - Identifie les indicateurs d'actions qui contribuent à l'indicateur de résultat et fixe la cible de performance
  - Identifie et priorise les projets opérationnels. Evalue leurs coûts (OPEX) et leur ROI
  - Effectue régulièrement une revue opérationnelle et communique les résultats au management

## Identifier les objectifs prioritaires

La première activité de la boucle de management consiste à identifier et formaliser les objectifs (les priorités) de l'entité (entreprise, fonctions finance, IT, RH,...). Avec l'approche proactive, les objectifs doivent être répartis de manière équilibrée entre différents domaines et reliés entre eux par un lien de causalité, également appelé lien

de contribution. Ce lien de causalité est fondamental, il permet de faire le lien avec l'approche processus développée par M. Porter. La figure 2 ci-dessous exprime l'hypothèse (sans doute vraie) que « améliorer la marge opérationnelle » contribue à « renforcer la performance économique de l'entreprise X ». Cela signifie surtout que l'amélioration de la marge est une priorité pour cette entreprise. Cette carte formalise les objectifs prioritaires de l'entreprise pour les 3 à 5 prochaines années. Le management pense que si ceux-ci sont réalisés, l'entreprise sera une référence sur son marché et les actionnaires seront satisfaits. Ainsi, la carte des objectifs prioritaires est composée de moins de 20 objectifs classés par domaine dont le succès est essentiels pour l'entreprise.

Permettez-nous maintenant d'expliquer le rôle de la chaîne de causalité reliant les objectifs de la carte. Pour faire simple, nous avons fait le choix d'illustrer la démarche sur quelques objectifs reliés entre eux. Le management formule ainsi l'hypothèse (le postulat stratégique) que la performance financière de l'entreprise viendra d'une « croissance durable des revenus » et d'une « amélioration de la marge opérationnelle ».



- Figure 2 : la carte des objectifs prioritaires -

Le management formule également l'hypothèse que l'une des clés pour réussir à atteindre ces deux objectifs financiers est « d'être perçue par les clients comme une @ entreprise ». Le management pense que cela devrait permettre de développer de nouvelles opportunités commerciales, de fidéliser les clients et de réduire les coûts de traitements de certaines opérations de la vie courante via le web. Certes les sites Web peuvent réduire les coûts, générer des revenus supplémentaires, ou les deux. Cependant, même un simple site Web a un coût, il est donc important de s'assurer

que la valeur est connue et optimisée. Pour « être perçue comme une @ entreprise » par les clients (existants ou potentiels), le management pense qu'il sera essentiel de « développer des systèmes d'informations économiques, ouverts et orientés business ». Pour ce faire, il est également persuadé qu'il est primordial de « construire l'engagement des employés », et de « déployer les compétences clés. »

Comme vous pouvez en juger, la carte des objectifs prioritaires raconte une longue histoire. Elle met à plat la stratégie de l'entreprise et ses ressorts. Donnant du « sens », elle constitue également un excellent outil de communication interne aidant à fédérer les équipes sur les projets prioritaires. Mais nous savons tous depuis Napoléon, qu'un « bon dessin vaut mieux qu'un long discours », alors formulez vos priorités à l'aide d'un bon dessin.

Après avoir formalisé et relié entre eux les objectifs prioritaires, nous pouvons identifier les indicateurs qui permettront d'évaluer ces objectifs.

#### ***Identifier les indicateurs de résultat retardé et les indicateurs opérationnels avancés***

Pour réaliser cette activité nous conseillons au management et à l'opérationnel de collaborer. Dans une démarche proactive, les objectifs prioritaires de l'entité sont communs entre le management et l'opérationnel (cf. figure 1 : le modèle en 8) ce qui renforce d'ailleurs leur alignement. Deux tâches devront être réalisées de manière collaborative :

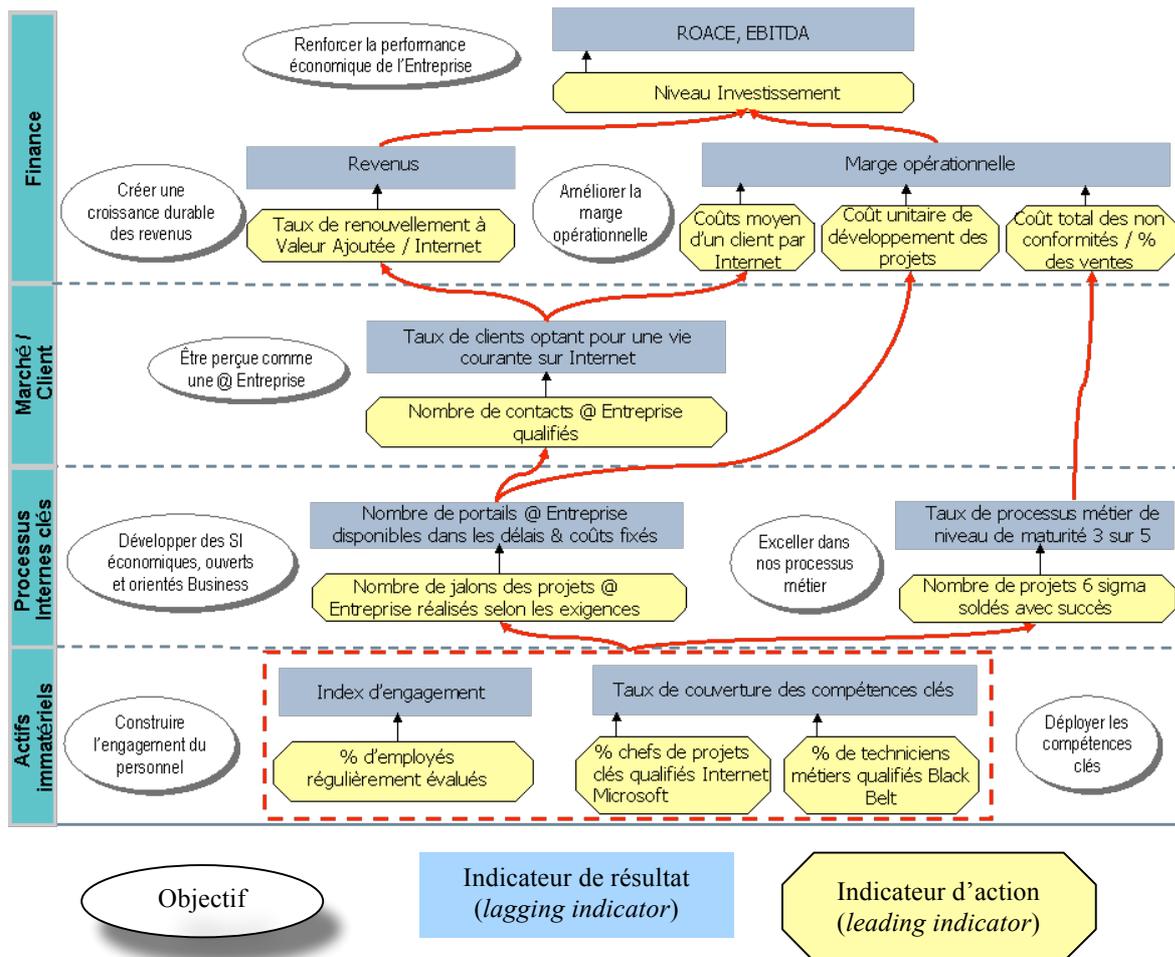
1. Evaluer chaque objectif
2. Etablir les relations entre les différents objectifs.

#### ***Evaluer chaque objectif.***

- a) A chaque objectif sera assigné, un et un seul indicateur de résultat (*lagging indicator*) proposé par le management. Par exemple, la réalisation de l'objectif « Être perçue comme une @ entreprise » par les clients sera mesurée à l'aide d'un indicateur de résultat « taux de clients optant pour une vie courante sur Internet » (changement d'adresse postale, changement de RIB, paiement / régularisation, infos sur le paiement,..) dont la valeur sera communiquée mensuellement.
- b) A l'indicateur de résultat sélectionné sera associé un ou plusieurs indicateurs d'action (*leading indicator*) proposés par les opérationnels. Ces indicateurs du « terrain » devront être suffisamment « avancés » pour permettre de réagir, d'anticiper la performance future de l'indicateur de résultat comme par exemple le « nombre de contacts qualifiés par Internet » dont la valeur peut être communiquée quotidiennement.
- c) Identifier, pour chaque indicateur associé à l'objectif, sa performance actuelle et sa performance cible, ainsi que le délai estimé pour atteindre cette dernière

#### ***Etablir les relations entre les objectifs***

La formalisation de la relation causale s'effectue en reliant l'indicateur de résultat (*lagging indicator*) d'un objectif (la cause) à un indicateur d'action (*leading indicator*) d'un ou plusieurs autres objectifs (l'effet) comme le montre la figure 3 ci-dessous. Vous noterez que nous avons utilisé avec succès chez certains clients ce type de carte comme simulateur de pilotage de l'entreprise.



- Figure 3 : Relations objectifs / indicateurs -

### Identifier et sélectionner les projets permettant d'atteindre le niveau de performance ciblé

L'objet de cette activité est d'identifier, évaluer et hiérarchiser les différents projets (initiatives, chantiers, actions) qui permettront de combler l'écart entre la performance actuelle de l'indicateur et sa performance cible. Ainsi, les projets issus du management et de l'opérationnel, sont affectés exclusivement sur les indicateurs d'actions. Chaque projet sélectionné devra être évalué en termes de budget prévisionnel en utilisant par exemple la méthode ABB (*Activity Based Budgeting*) afin d'effectuer un calcul de retour sur investissement en utilisant par exemple comme indicateurs de résultat : NPV project (*Net Present Value*), Payback, le coût du capital WACC (*Weighted Average Cost of Capital*). La figure 4 illustre le scorecard proactif associé à la carte des objectifs prioritaires.

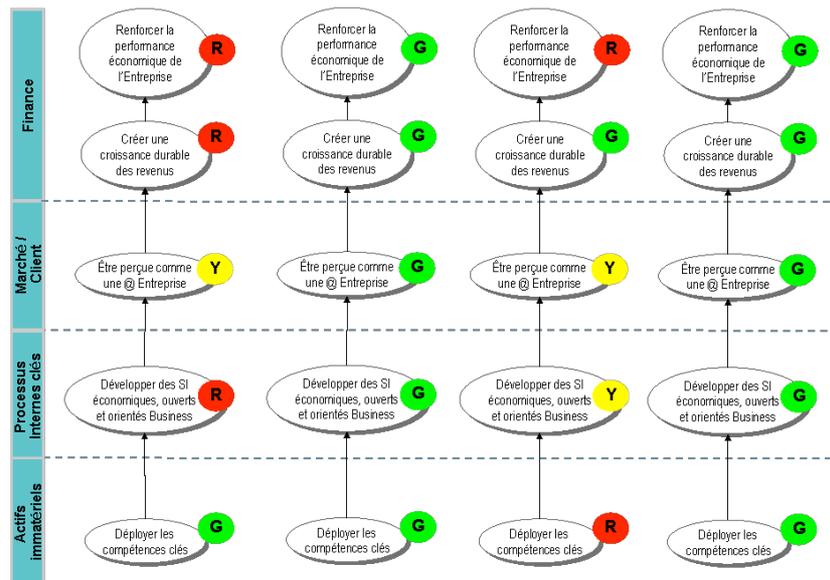
	Objectif	Indicateur de résultat	Val°	Cib°	Indicateur d'action	Val°	Cib°	Projet	Bud°
Finance	Renforcer la performance de l'Entreprise	ROACE - EBITDA	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Niveau d'investissem°	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Mettre en place STRATEX	€
	Créer une croissance durable des revenus	Revenus	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Taux de renouvel° à VA / Internet	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Programme de fidélisation X	€

	Améliorer la marge opérationnelle	Marge opération <sup>o</sup>	Valeur actuelle	Valeur Fixée	← Coût moyen d'un client / Internet	Valeur actuelle	Valeur Fixée	← Mettre en place ABC	€
			Valeur actuelle	Valeur Fixée	← Coût unitaire de développ <sup>o</sup> des projets	Valeur actuelle	Valeur Fixée	← Etudier solutions Externes type near / off-shore	€
			Valeur actuelle	Valeur fixée	← Coût total des NC / % des ventes	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Créer un modèle générique de coût des NC	€
Marché / Clients	Être perçue comme une @ Entreprise	Taux de clients optant pour une vie courante sur Internet	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Nombre de contacts @ Entreprise qualifiés	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Programme de fidélisation Y	€
Processus internes clés	Développer des SI économiques, ouverts et orientés business	Nombre de portail de @ Entreprise disponibles dans les délais et les coûts	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Nombre de jalons de projets @ Entreprise réalisés selon les exigences	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Mettre en place ITIL V3	€
	Exceller dans nos processus métier	Taux de processus métier de niveau de maturité 3 sur 5	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Nombre de projets 6 sigma soldés avec succès	Valeur actuelle	Valeur fixée	← Former / embaucher un Master Black Belts	€
Ressources humaines	Construire l'engagement du personnel	Index d'engagem <sup>o</sup>	Valeur actuelle	Valeur fixée	← % d'employés régulièrement <sup>o</sup> évalués	Valeur	Valeur fixée	← Créer un portail Intranet d'évaluation	€
	Déployer les compétences clés	Taux de couverture des compétences clés	Valeur actuelle	Valeur Fixée	← % de chefs de projets clés qualifiés Internet Microsoft ← % de techniciens métier qualifiés black belt	Valeur actuelle	Valeur Fixée	← Concevoir un @ learning  ← Etablir partenariat avec un partenaire technologique	€  €

- Figure 4 : Scorecard équilibré proactif -

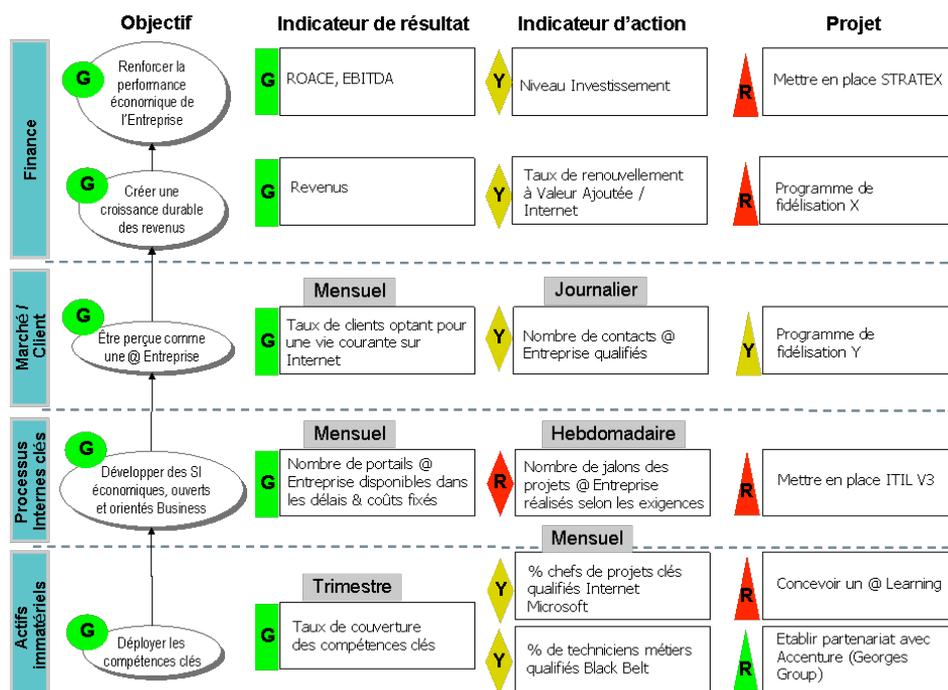
### Effectuer les revues de management et opérationnel

Avec une approche proactive, les revues ont pour objectifs de décider et d'analyser l'impact de la décision prise. Cela signifie que l'analyse des indicateurs (de résultat et d'action) les progrès réalisés suite à l'avancement des projets et les recommandations faites par les opérationnels (le terrain) sont définis avant les revues et communiquées aux participants à cette dernière. L'utilisation de symboles simples devrait faciliter la communication comme le montrent les figures 5 et 6.



- Figure 5 : L'évolution des objectifs (Q1 à Q4) : c'est simple

Ainsi, les revues devront se concentrer sur les cibles fixées aux indicateurs (trop ambitieuses, ou pas assez,..), à l'analyse des recommandations proposées leurs impacts, leurs délais de réalisation, leurs responsables, leurs ROI,...



- Figure 4 : Le Scorecard équilibré proactif coloré : c'est simple

## 2. Conclusion

La situation ayant changée, il devient nécessaire pour l'entreprise de disposer d'un vrai plan à long terme et d'une boussole car ils permettent la mise en œuvre harmonieuse de toutes les ressources de l'entreprises principalement humaines et intellectuelles mais également matérielles. Le pilotage équilibré proactif (PEP), présente plusieurs avantages que nous avons pu observer chez nos clients. Le premier avantage et sans doute le plus significatif et la collaboration entre management et le « terrain ». *A posteriori*, ce mode de pilotage permet de relier

clairement le niveau d'atteinte des résultats exigés par le management (à travers les *lagging indicators*) et la qualité des actions et des moyens mis en œuvre par le terrain (*leading indicators*). En cas de dysfonctionnements cela facilitera l'identification des causes d'échecs et les nouvelles priorités à mettre en œuvre pour les surmonter.

Comme dans toute approche, des limites existent et touchent au niveau de maturité et à la volonté de changement du management. Cette approche peut paraître complexe à certains managers lors de la phase de conception : identification claire des objectifs prioritaires et surtout compréhension et partage de tous les leviers d'actions. (c'est d'ailleurs ainsi avec certains conducteurs de véhicule qui se contentent d'entendre le bruit du moteur sans lever une seule fois le capot ou regarder en dessous. Aucune chance de s'apercevoir que le moteur perd de l'huile). Cela suppose aussi un alignement permanent des objectifs et des moyens opérationnels.

Le risque majeur inhérent à cette approche est de rester aligner sur les indicateurs d'action (*leading*) et les projets pour atteindre leur valeur cible sans tenir compte des l'évolution de variables exogènes à l'entreprise (conjoncture, concurrence,..). Pour y échapper, il faut faire preuve, puisqu'il s'agit d'un processus dynamique, d'une capacité d'analyse permanente et d'une remise à plat des objectifs et leviers d'actions en fonction des résultats obtenus. C'est à ces conditions que le pilotage équilibré proactif donnera tous ses fruits.

Les entreprises qui ont fait cet effort ont de fait beaucoup innové, et ce, tant au niveau de la gestion de leur portefeuille d'activités qu'au niveau de la gestion de leur productivité ce qui les a rendus souvent leader sur leur marché et très souvent les plus profitables.

## Références

- Les leviers de la performance, Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quares, Editions RISKUS, 2003
- Méthodes de gestion : comment les intégrer, Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quares, Editions d'Organisation, 2004
- Piloter vos performances, Patrick Jaulent et Marie-Agnès Quares, Editions AFNOR, 2006
- **Pilotage proactif : un enjeu stratégique, Patrick Jaulent, (en cours)**
- Blog de Patrick Jaulent <http://objectifperformance.decideo.fr>