

# Sommaire

Introduction .....	15
--------------------	----

## Partie 1

Comment construire un système de pilotage : la démarche .....	19
--	----

<b>1</b> Contrôle de gestion et nouveaux outils de pilotage ....	20
--	----

<b>1. La démarche du contrôle de gestion .....</b>	<b>20</b>
--	-----------

1.1. Planifier .....	20
----------------------	----

1.2. Ajuster les moyens .....	21
-------------------------------	----

1.3. Suivre les réalisations .....	21
------------------------------------	----

1.4. Réajuster les objectifs .....	21
------------------------------------	----

<b>2. Les outils classiques du contrôle de gestion : leurs apports et leurs limites .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

2.1. La comptabilité de gestion .....	22
---------------------------------------	----

2.2. La gestion budgétaire .....	23
----------------------------------	----

<b>3. Des outils de pilotage qui n'en sont pas vraiment .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

3.1. Première dérive : le tableau de bord financier .....	28
---	----

3.2. Deuxième dérive : le « tableau de bord puzzle » .....	29
--	----

3.3. Troisième dérive : le « tableau de bord de suivi des coûts » .....	30
---	----

3.4. Quatrième dérive : le « tableau de bord encyclopédique » .....	32
---	----

<b>4. Les missions des outils de pilotage .....</b>	<b>33</b>
---	-----------

4.1. Des outils pour les managers .....	34
---	----

4.2. Des outils de pilotage opérationnels .....	34
---	----

4.3. Des outils focalisés sur la stratégie de l'entreprise .....	36
--	----

<b>5. La démarche OVAR et le BSC .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

<b>2</b> Objectifs et leviers d'action stratégiques .....	40
<b>1. La clarification de la stratégie</b> .....	41
<b>2. La définition des objectifs et des leviers d'action stratégiques</b> .....	43
2.1. Les objectifs correspondant aux attentes des apporteurs de fonds .....	44
2.2. Les objectifs correspondant aux attentes des clients .....	45
2.3. Les processus à maîtriser .....	46
2.4. Les compétences humaines et organisationnelles à développer .....	47
<b>3. Clarification de la stratégie et définition des objectifs : le cas de la société Alphacom</b> .....	48
3.1. L'analyse stratégique .....	50
3.2. Objectifs et leviers d'action stratégiques .....	51
<b>4. L'identification des liens de causalité</b> .....	54
4.1. La carte stratégique .....	54
4.2. La construction d'une carte stratégique : l'exemple d'Alphacom .....	56
<b>3</b> L'élaboration des tableaux de bord des responsables opérationnels .....	59
<b>1. La définition des objectifs et des leviers d'action de chaque responsable</b> .....	60
1.1. La mission et les objectifs .....	61
1.2. L'identification des leviers d'action .....	63
1.3. Illustration : définition des objectifs et des leviers d'action des directeurs d'agence d'Alphacom .....	64
<b>2. Le choix des indicateurs</b> .....	68
2.1. La sélection des indicateurs .....	68
2.2. Les différents types d'indicateurs .....	71
2.3. Illustration : choix des indicateurs des directeurs d'agence d'Alphacom .....	74

<b>3. L'établissement de valeurs de référence et la visualisation des indicateurs</b> .....	77
3.1. Des comparaisons rapprochées avec des références .....	78
3.2. Le recours à des procédés visuels .....	79
<b>4. La production des indicateurs</b> .....	81
4.1. Faire le bilan des sources de données disponibles .....	82
4.2. Mettre en œuvre les systèmes d'information décisionnels .....	84

## Partie 2

<b>Problématiques de pilotage : approfondissements métiers</b> .....	87
--	----

<b>4 Le pilotage de la performance financière</b> .....	88
<b>1. Le pilotage par les marges</b> .....	89
1.1. Les principales marges et leur signification .....	89
1.2. Les principaux leviers d'action .....	94
1.3. Les conditions d'application et les limites .....	95
<b>2. Le pilotage par le capital engagé</b> .....	96
2.1. Le concept de capital engagé .....	96
2.2. Les indicateurs de rentabilité et leurs principaux leviers d'action .....	99
2.3. Les liens avec certains indicateurs opérationnels .....	106
2.4. Les conditions d'application .....	107
<b>3. Le pilotage par le cash</b> .....	108
3.1. Les différents concepts de cash .....	109
3.2. Les principaux leviers d'action .....	111
3.3. Les conditions d'application et limites .....	113
<b>4. Le pilotage des investissements</b> .....	114
4.1. Le processus d'investissement .....	115
4.2. Les critères de choix des investissements .....	116
4.3. Les choix des différents paramètres .....	121
4.4. Le post audit des investissements .....	123

<b>5</b>	<b>Le pilotage de la performance commerciale</b>	125
	<b>1. Spécificité et enjeux du pilotage de la performance commerciale</b>	126
	1.1. Spécificité de la performance commerciale	126
	1.2. Enjeux du pilotage de la performance commerciale	128
	1.3. Évolutions récentes	130
	<b>2. De la stratégie marketing au contrôle de la performance commerciale</b>	134
	2.1. Articuler stratégie d'entreprise et stratégie marketing	134
	2.2. Du plan marketing au contrôle opérationnel des actions commerciales	137
	2.3. Contrôle du plan annuel	140
	2.4. Contrôle de rentabilité	140
	2.5. Contrôle stratégique	141
	<b>3. Zoom sur le pilotage commercial dans deux entreprises</b>	143
	3.1. De la performance individuelle à la performance économique : le cas du pilotage d'une force de vente	143
	3.2. Piloter un site web	146
	<b>4. Conclusion</b>	149
<b>6</b>	<b>Le pilotage de la performance achats et supply chain</b>	150
	<b>1. Achats et supply chain : enjeux stratégiques, missions opérationnelles et principaux processus de gestion</b>	151
	1.1. Évolutions générales de l'environnement et principaux enjeux stratégiques et opérationnels induits	151
	1.2. Le management de la supply chain : ses constituants et principaux processus de gestion	155
	<b>2. Mesure et pilotage des performances à court terme</b>	158
	2.1. Objectifs opérationnels et principaux indicateurs de performance	159

2.2. Pilotage par les processus-clé et indicateurs d'action .....	162
2.3. Quelques problématiques particulières .....	163
<b>3. Pilotage des performances à moyen terme et conduite du changement .....</b>	<b>169</b>
3.1. Les quatre niveaux de maturité d'une supply chain .....	169
3.2. Implication sur le pilotage des performances à moyen terme .....	172
<b>7 Le pilotage de la performance des systèmes d'information .....</b>	<b>174</b>
<b>1. La direction des systèmes d'information : positionnement, missions et enjeux du pilotage .....</b>	<b>175</b>
1.1. Positionnement de la DSI dans l'entreprise .....	175
1.2. Missions de la DSI .....	178
1.3. Enjeux du pilotage de la DSI .....	183
<b>2. Le tableau de bord de la DSI .....</b>	<b>185</b>
2.1. Un objectif d'explicitation et de communication .....	185
2.2. La déclinaison du balanced scorecard appliquée au champ des DSI : l'IT scorecard .....	185
<b>3. Au-delà des indicateurs du BSC, la démarche de pilotage de l'activité .....</b>	<b>189</b>
3.1. La gouvernance de la DSI au travers des chaînes de causalité du BSC .....	189
3.2. L'adaptation des objectifs/leviers d'action/indicateurs en fonction du contexte : le pilotage du run .....	191
<b>4. Conclusion .....</b>	<b>194</b>

## Partie 3

# Des outils et des hommes : utilisation des indicateurs de pilotage pour impulser une dynamique de management ..... 195

## **8** La mise en œuvre des démarches de tableaux de bord : donner du sens aux indicateurs ..... 196

### **1. La perte de sens : les limites des outils de pilotage liées aux indicateurs mêmes ..... 198**

1.1. *Ce que les outils de pilotage ont apporté ..... 198*

1.2. *Des difficultés dans la mise en œuvre des outils de pilotage ..... 199*

### **2. Vers un usage interactif des outils de pilotage au sens de Symons ..... 204**

2.1. *Le contexte : l'affaiblissement du management intermédiaire ..... 205*

2.2. *Les théories de Symons sur les systèmes de contrôle et leur lien avec la stratégie ..... 206*

2.3. *Un usage interactif de l'outil de pilotage pour donner du sens aux indicateurs ..... 210*

### **3. Quelques recommandations pour donner du sens aux indicateurs ..... 211**

3.1. *Suivre une méthodologie rigoureuse et « honnête », seule garante de la qualité du processus ..... 212*

3.2. *Se poser la question des finalités de l'outil de pilotage ..... 213*

3.3. *Les outils de pilotage sont avant tout un éclairage sur le cap à tenir ..... 215*

### **4. Conclusion ..... 217**

<b>9</b> La mise en œuvre des démarches de tableaux de bord : l'exemple de Servicio .....	219
<b>1. Première expérience de tableau de bord stratégique : le segment Servicio « Hôpitaux Cliniques »</b> .....	220
1.1. Contexte et objectifs stratégiques .....	220
1.2. Description du dispositif chez HC : objectifs et chaîne de causalité .....	222
1.3. Le tableau de bord stratégique comme outil de management stratégique .....	226
1.4. Le bilan du tableau de bord stratégique chez Servicio HC : l'impact sur les performances .....	229
<b>2. Deuxième expérience de tableau de bord stratégique : la filiale Grands Comptes</b> .....	230
2.1. Contexte et objectifs stratégiques .....	230
2.2. Description du dispositif chez GC : objectifs et chaîne de causalité .....	232
2.3. Le tableau de bord stratégique comme dispositif de management .....	234
2.4. Le bilan de la démarche chez Servicio GC .....	237
<b>3. Troisième expérience : Servicio France</b> .....	238
3.1. Contexte et objectifs stratégiques .....	238
3.2. Description des objectifs, leviers d'action et indicateurs chez Servicio France .....	239
3.3. Analyse et bilan de la démarche chez Servicio France .....	239
<b>4. Conclusion sur le cas Servicio</b> .....	241
4.1. Un outil de professionnalisation du management .....	241
4.2. L'accent mis sur le projet de tableau de bord stratégique et sur le processus de management .....	242

<b>10</b> La mise en œuvre des démarches de pilotage de la performance: l'exemple d'Industrio ..	243
<b>1. Le contexte</b> .....	245
<b>2. La stratégie : le contrat-plan 2006-2009</b> .....	247
<b>3. La démarche de mise en place des KPIs et ses objectifs</b> .....	249
<b>4. La révision des KPIs de tête face à la crise en 2008</b> .....	250
<b>5. Les KPIs finaux du tableau de bord stratégique et les enjeux pour 3 des 4 grandes divisions fonctionnelles du groupe</b> .....	251
5.1. Les KPIs au marketing-ventes .....	253
5.2. Des questions d'identification et de mesure des KPIs aux achats .....	256
5.3. Des questions et un exemple de déploiement en production-logistique .....	258
<b>6. Conclusion : des résultats nuancés pour la démarche</b> .....	265
 Conclusion .....	 267
 Bibliographie .....	 269
 Index .....	 273