

# **Partie 2**

## **Outils de gestion - Management - Stratégie**

- Chapitre 1 Business plan et tableau de bord**
- Chapitre 2 L'utilisation des technologies de l'information dans les PME**
- Chapitre 3 Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME**
- Chapitre 4 La gestion et le management des risques classiques et nouveaux dans les PME d'Aquitain**
- Chapitre 5 L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique : le cas des PME du Grand Ouest**
- Chapitre 6 Les outils juridiques de valorisation des produits locaux par les PME : l'intérêt des marques collectives régionales**
- Chapitre 7 L'importation d'équipements industriels : quel impact sur le processus d'internationalisation des PME ?**

*En matière d'outils de gestion et de management quoi de neuf pour les PME ?*

*Notons en premier lieu que les bonnes vieilles recettes (du genre tableau de bord, business plan), très présentes dans les grandes entreprises et très souvent ignorées des PME ont encore un très bel avenir pour autant qu'elles soient bien présentées et adaptées à la réalité des entreprises patrimoniales.*

*Ensuite les PME qui veulent faire face à la modernité et survivre, seront bien inspirées de se doter de nouveaux instruments pour intégrer et gérer : les technologies de l'information, le principe de précaution avec la prévention des risques, l'appréhension des labels collectifs, le passage de l'export par l'import.*

# CHAPITRE 1

## Business plan et tableau de bord

**Nicolas MOTTIS**  
*Professeur à l'Essec*

### Résumé

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment les techniques et pratiques d'élaboration de business plan et de tableaux de bord peuvent contribuer à améliorer le pilotage des PME. Ces méthodes de gestion sont souvent associées à la grande entreprise, avec régulièrement de nombreuses critiques sur leurs usages. La mobilisation judicieuse de quelques concepts clés est pourtant tout aussi indispensable au niveau des PME dont le management peut également beaucoup gagner à analyser plus systématiquement son environnement et sa trajectoire de développement.

Le matériau sur lequel est basé ce chapitre doit beaucoup à l'accompagnement de près de deux cents projets entrepreneuriaux dans le cadre de l'Executive MBA Essec Mannheim. Il doit aussi beaucoup à la surprise régulière de constater, par exemple au travers de programmes de formation de dirigeants de PME, que des approches simples restent largement méconnues.

Il est courant depuis de nombreuses années de dire que la planification ne sert à rien, puisque tout bouge tout le temps, et que les systèmes de pilotage sont souvent inadaptés ou inutiles, puisque souvent très comptables et plus orientés vers le passé que vers la prise de décision pour l'avenir. C'est vrai que lorsqu'on observe la pratique de nombreuses organisations, ces objections ne manquent pas de fondement. C'est encore plus vrai dans le monde des PME où le dirigeant a souvent le sentiment de concentrer une information large, de disposer des principaux leviers d'actions et ne voit pas bien l'intérêt de s'équiper d'outils de gestion qu'il perçoit comme complexes.

Pourtant, les effets négatifs associés à ces outils de gestion ont fait l'objet depuis longtemps de nombreux travaux académiques<sup>1</sup>, principalement dans les grandes organisations, mais pas uniquement. Il existe beaucoup de concepts et d'idées simples, pas forcément nouveaux d'ailleurs, pour illustrer comment l'usage des business plans et des tableaux de bord peut contribuer à l'amélioration des performances des PME.

Sur la question des business plan, Eisenhower (ancien président américain et grand organisateur du débarquement en Normandie) avait une formule éclairante : « les plans ne sont pas importants, ce qui importe c'est le processus de planification ». La première partie de ce chapitre va donc s'attacher aux composantes clés de ce processus avec l'objectif de montrer comment quelques concepts basiques peuvent être mobilisés utilement.

Sur la question des tableaux de bord, une autre citation de Pasteur donnera l'esprit du développement à suivre : « la chance sourit aux esprits préparés ». Certes une trajectoire d'entreprise comporte une part irréductible d'imprévisible, mais l'envisager en détail, la regarder sous différents angles, remettre en cause régulièrement ses « lunettes » ne peut que faciliter la saisie d'opportunités imprévues. Un tableau de bord peut aussi être vu comme cela, comme une démarche, pas un outil figé, aidant à mieux naviguer dans l'incertain. Ce n'est pas parce que l'on a un petit bateau que l'on navigue mieux dans le brouillard, on tourne peut-être plus vite, mais les rochers sont toujours là et qu'on soit agile ou pas, une fois dessus c'est trop tard. Là aussi ces concepts s'appliquent tout à fait à la PME.

---

1. Voir « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Demeestère, Lorino, Mottis, Éd. Dunod, Paris, 4<sup>e</sup> édition, 2009.

## **1. Un Business plan pour quoi faire ?**

### **1.1 Se passer d'un business plan**

Est-il indispensable d'élaborer un business plan pour réussir ? La réponse est clairement non et c'est d'ailleurs celle que donnent régulièrement avec une certaine coquetterie de nombreux entrepreneurs ou patrons d'entreprises ayant réussi. Ils oublient juste souvent de mentionner que si eux n'ont pas fait de business plan au sens classique, leur longue implication dans le domaine, les multiples discussions agitées avec leurs partenaires ou les pointilleuses rencontres avec les financeurs, banquiers ou investisseurs, ont de facto constitué cet exercice de prospective structurée qu'est le business plan.

Car si l'on peut réussir sans business plan, un business plan peut être extrêmement utile pour différentes raisons :

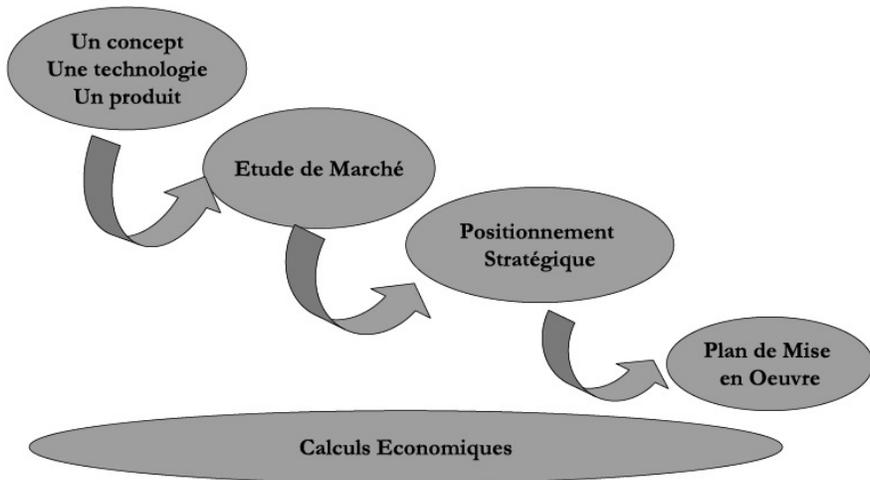
- pour connecter une idée abstraite à la réalité ;
- pour organiser une analyse rigoureuse d'un environnement complexe ;
- pour identifier les principales décisions à prendre et anticiper leurs conséquences ;
- pour mieux réagir face à des événements imprévus.

Un bon business plan, c'est tout sauf un document détaillé inscrit dans le marbre une fois pour toutes et destiné à être respecté à la virgule. Ce n'est ni la fin de l'histoire, ni un facteur paralysant. C'est une démarche à engager afin de balayer de nombreux paramètres et d'embarquer dans le process le plus tôt possible le maximum d'acteurs appelés à jouer un rôle dans le projet. L'argument parfois encore entendu selon lequel « ça ne sert à rien de faire un plan, puisque de toute façon il n'est jamais respecté » traduit en fait une vision terriblement étriquée du business plan. L'un des principaux enseignements des industries passées progressivement à des logiques de flux tendus est que c'est précisément quand l'environnement est très imprévisible et la réactivité un facteur clé de succès, qu'il faut s'atteler à des exercices de planification détaillés. Ce qui est prévu ne se réalisera pas, certes, mais en y réfléchissant à plusieurs avant on développe des mécanismes de coordination, de compréhension mutuelle, qui favoriseront considérablement les ajustements imprévus.

Alors comment organiser cette démarche ? À l'occasion des centaines de BP développés dans le cadre de l'Executive Essec Mannheim, le cadre suivant a été adopté et marche plutôt bien :

- première étape, on clarifie les intuitions, le concept, la technologie envisagée ;
- deuxième étape, on travaille sur l'analyse du potentiel du marché ;
- troisième étape, on définit la stratégie du concept retenu pour exploiter le potentiel identifié ;
- quatrième étape, on précise le plan d'action dans toutes ses composantes.

### **Les étapes d'élaboration d'un BP**



En parallèle de ces quatre étapes, on réalise différents calculs économiques, de plus en plus précis au fur et à mesure, pour in fine donner une projection financière du projet.

Ces différentes étapes n'ont en fait qu'un seul but : montrer que le projet envisagé a un réel potentiel de création de valeur (financière, sociale, environnementale...) et qu'il est possible de définir une trajectoire pour y arriver.

En pratique, il est important de ne pas passer à l'étape suivante tant que la précédente n'a pas été convaincante. Le cas le plus fréquent est

l'équipe qui veut absolument définir la stratégie et le taux de rentabilité alors que le potentiel du marché est loin d'avoir été prouvé. Et il est aussi fréquent que des itérations soient nécessaires, par exemple : on a un bon concept, le potentiel du marché est là, mais aucune stratégie d'entrée n'apparaît jouable ; dans ce cas on remonte d'un cran, retour au croisement concept/segmentation du marché.

## **1.2 Concept et étude de marché**

Si l'on commence par le travail sur le concept, l'objectif est assez simple : valider une intuition, une idée, une nouvelle technologie. L'idée ici est de pousser un peu son raisonnement et de voir si le produit ou service qu'on imagine est tout simplement faisable et dans quelles conditions. Il ne s'agit pas de rentrer dans les études de coûts détaillés, mais juste d'assembler de façon plus structurée des idées. La réalisation d'un prototype est souvent extrêmement utile pour cela et permet de révéler beaucoup d'informations.

Au moment de la formation de l'équipe ou de l'entreprise, c'est aussi l'occasion de partager l'expertise du porteur de projet et de mener des réflexions sur la faisabilité des opportunités d'apprentissage sur le contexte. Cette phase demandant beaucoup de patience et de capacité de vulgarisation de la part du ou des initiateurs, c'est aussi un moment de test de leur capacité à entraîner, se mettre au niveau de personnes qu'ils devront par la suite associer à leur aventure. En pratique, cela a souvent été un test de vérité pour l'entrepreneur et un bon signal sur la suite.

Lorsque le concept a été précisé, l'étape suivante consiste à rechercher où il y aurait un potentiel de marché correspondant. L'objectif de l'étude de marché est double :

- prouver que le marché visé est attractif ;
- prouver qu'il y a encore de la place pour qu'un nouvel entrant s'y construise une position rentable (sans dire comment à ce stade).

Un bon business plan c'est d'abord une bonne étude de marché. Si le concept s'avère mauvais, si la stratégie change, si les données financières sont fausses, à la limite peu importe. Avec la qualité de l'équipe, le bon potentiel de marché est de l'aveu de nombreux investisseurs l'un des critères majeurs pour accepter de s'engager.

Bien comprendre et analyser le marché est donc un élément essentiel du travail sur le business plan. Pour cela la diversité et la nature des informations traitées doivent être la plus large possible. Le tableau ci-dessous est un outil simple à utiliser pour vérifier que l'on a bien couvert le champ. Il faut traiter à la fois la demande et l'offre. Pour chacune il peut y avoir des données quantitatives (volumes, prix...) et qualitatives (couleurs préférées, modes de consommation...). Et enfin ces données peuvent être primaires (générées par l'entrepreneur lui-même par exemple au travers d'interviews) ou secondaires (via l'achat d'enquêtes effectuées par d'autres par exemple). Par expérience, couvrir toutes les cases du tableau est un fort gage de qualité de l'étude du potentiel de marché. En bref, un autre outil simple et facile à mettre en œuvre.

### ***L'analyse du marché***

| Données traitées | Demande      |             | Offre        |             |
|------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                  | Quantitative | Qualitative | Quantitative | Qualitative |
| Secondaire       |              |             |              |             |
| Primaire         |              |             |              |             |

### **1.3 Stratégie et plan d'action**

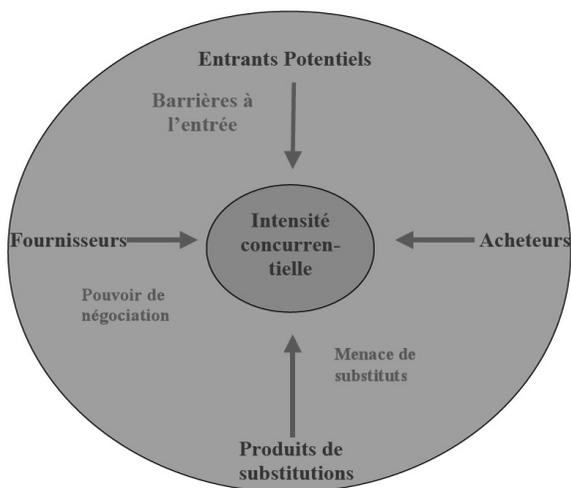
Les objectifs de cette partie du business plan sont :

- caractériser l'environnement concurrentiel,
- préciser où et comment concourir,
- définir le plan d'action,
- commencer à détailler les composantes de coûts et de revenus.

On retrouve là les étapes classiques d'une démarche d'analyse stratégique. Ce qui est frappant est de constater que dans de nombreux cas de business plan étudiés, la conclusion des équipes est : « on a trouvé un positionnement assez original et l'avantage est qu'il n'y a pas de concurrent ! ». Ce type de conclusion appelle invariablement la réponse suivante : si vous concluez qu'il n'y a pas de concurrent, soit il n'y a peut-être pas de marché pour votre projet, soit vous avez peut-être raté quelque chose dans l'analyse de la concurrence. Dit autrement, il est rare que l'on parvienne à trouver une mine d'or que personne d'autre n'a identifié avant, cela arrive, mais rarement.

Là encore l'usage de quelques outils simples, peut permettre d'améliorer considérablement la qualité de l'analyse. Ces outils ne sont pas réservés à de grosses structures et peuvent être facilement mobilisés par des équipes de management de PME. L'analyse de Porter (cf. graphique 2) en est un bon exemple : elle permet de se poser quelques questions systématiques sur les pouvoirs des acheteurs, des fournisseurs, l'existence d'entrants potentiels ou de produits de substitution. Ce balayage large de l'environnement peut se faire en peu de temps et conduit à mieux cerner la nature de la concurrence.

### **Le modèle des 5 forces de Porter**



### **1.4 Plan d'action et performance financière**

Dans le cas des PME observées, cette partie sur l'élaboration des plans d'action est rarement la plus compliquée. Typiquement, la qualité de cette partie du BP sera évaluée sur trois aspects :

- la largeur des questions couvertes : est-ce que tous les aspects clés du plan d'action ont bien été intégrés ? Est-ce qu'il y a encore des gros trous dans le plan d'action ?
- la cohérence : est-ce que les différents paramètres sont correctement articulés ?

- le timing : l'articulation dans le temps des actions et des décisions à prendre est-elle pertinente ?

Sur ces trois aspects, en pratique c'est souvent le deuxième qui pose le plus de problèmes et est le plus difficile à définir. Cela peut être illustré par la métaphore de l'observateur admirant un tableau : si l'on est proche, on peut se concentrer sur certaines parties et les trouver superbement dessinées, puis quand on recule pour voir l'ensemble de l'image, on peut soit la trouver très belle (sans forcément qu'elle soit à son goût), soit pas terrible. Après avoir fait l'exercice depuis plus de dix ans et avec des personnes différentes, il est frappant de constater que les avis d'habitues sur la beauté globale de l'image sont souvent très convergents. À la fin de l'Executive MBA, des jurys composés de capitaux risqueurs, d'entrepreneurs, d'anciens du programme, de dirigeants de grands groupes sont constitués. À l'issue des présentations, chacun doit formuler son avis par écrit sur la cohérence et la crédibilité du plan d'action, avant toute discussion avec les autres : il est rarissime que les avis divergent sur cet aspect. En termes pratiques, un exercice systématique d'élaboration de BP permet de réduire considérablement le risque de non-cohérence, parce qu'il oblige à couvrir de façon méthodique, ce qui ne ralentit pas forcément la démarche, toutes les facettes de la mise en œuvre du projet.

Les simulations financières sont une autre composante clé du business plan. En particulier, il s'agit de chiffrer la consommation de fonds du projet et de regarder trois moments clés :

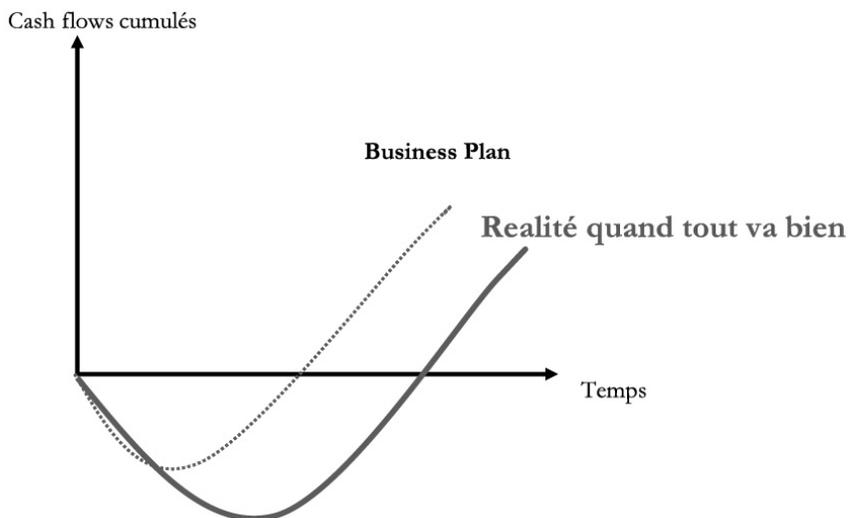
- le « fond du trou », le moment où la trésorerie aura été la plus sollicitée, sans que le projet ne commence à générer le moindre revenu ;
- le point de retour à l'équilibre, c'est-à-dire le moment à partir duquel les revenus générés auront couvert tous les coûts engagés ;
- et un troisième point plus éloigné dans le temps et correspondant à un moment où le cash généré aura été très supérieur à celui consommé, où le projet aura été réellement créateur de valeur. Ce point peut être plus ou moins éloigné selon l'intensité de l'investissement initial, mais l'horizon étudié le plus courant est de 3 à 5 ans.

Pour faire simple, il se passe alors le phénomène suivant : le porteur du business plan présente ses arguments autour de la courbe en pointillés (cf. Graphique 3 page suivante), les destinataires du message « voient » la courbe pleine, qui, selon les trois moments évoqués ci-dessus, correspond

à un trou initial plus profond, un retour à l'équilibre plus éloigné et une création de valeur finale moins élevée que prévue.

Les discussions autour de ces deux lectures décalées de la même réalité sont en pratique très utiles pour les personnes amenées à défendre des business plans. Elles illustrent bien que ce n'est pas la précision des chiffres qui importe, mais plutôt la structuration des hypothèses et ambitions sur l'avenir. Le débat autour de la configuration des trois moments clés renvoie aux caractéristiques du concept, plus ou moins difficile à développer, à la vision du marché, plus ou moins susceptible d'accepter ce concept, et au profil de croissance, plus ou moins rapide, plus ou moins durable. L'outil – la courbe de cash-flows cumulés dans ce cas – est simple et, correctement mobilisé, il fait prendre conscience des enjeux financiers du projet, stimule la génération de scénarios alternatifs et aide à forger un argumentaire convaincant.

### **La courbe des cas- flows cumulés**



Finalement, sur cette partie Business Plan, les principaux points couverts sont les suivants :

- peut-on prouver qu'il existe un vrai potentiel de marché pour le concept imaginé ?

- un nouvel entrant peut-il y trouver sa place ?
- le concept envisagé est-il réalisable ?
- peut-on réaliser des profits avec ce concept ?
- peut-on définir une stratégie qui tienne la route ?
- cette stratégie permet-elle de créer de la valeur à long terme ?
- les porteurs du projet ont-ils bien analysé les risques encourus et ont-ils imaginé des solutions pour les traiter ?

Formulées comme cela, ces questions apparaissent pleines de bon sens, ce qui est le cas. C'est en fait leur articulation – que ce soit au travers d'un exercice du type BP ou d'autres modalités, comme la confrontation poussée avec ses partenaires ou financeurs – qui est réellement fructueuse. L'expérience pédagogique a montré que c'est en forçant le respect de ces quelques étapes et en s'appuyant sur des outils simples, comme ceux évoqués ici, que l'on rendait in fine plus robuste les créations d'entreprise effectivement réalisées. Beaucoup de dirigeants de PME font plus ou moins implicitement ce travail. Ceux qui l'ont vécu de façon systématique témoignent que le temps consacré y est rarement perdu.

Pour conclure, un vrai BP ce n'est donc ni un exercice de style visant à rationaliser ex post des idées préconçues, ni une superbe présentation Powerpoint et quelques feuilles Excel juxtaposant des contenus peu articulés.

Si l'exercice a été mené dans l'esprit défendu ici, l'étape suivante importante consiste à ne pas retomber dans le bricolage total pour le pilotage de la trajectoire élaborée, car même si la structure est petite, il est rare qu'un seul individu ait la capacité de suivre sans un minimum d'outils ses paramètres de pilotage essentiels.

## **2. Comment construire un tableau de bord ?**

### **2.1 Définir les indicateurs**

Un tableau de bord c'est un ensemble d'indicateurs. La première question à se poser est donc : comment définir un indicateur ? Il y a eu sur ce thème beaucoup de travaux, dont on peut reprendre ici quelques principes simples.

Tout d'abord, les fonctions des indicateurs doivent être très claires. Un indicateur a un coût non négligeable (collecte et traitement de l'information, temps consacré à l'analyser...). Les services rendus doivent donc être explicités et utiles. De façon générale, un indicateur peut remplir quatre fonctions :

- une fonction de suivi de l'action : où en est-on dans telle ou telle action ?
- une fonction d'évaluation : quels résultats avons-nous atteint ?
- une fonction de diagnostic : quel est le problème ? quelle est l'opportunité ?
- une fonction de vigilance : quels changements affectent notre environnement ?

Il est rare qu'un indicateur remplisse simultanément plus d'une ou deux de ces fonctions. Dans de nombreuses organisations, les indicateurs couvrent essentiellement les deux premières fonctions – suivi et évaluation – et apportent peu d'éléments permettant d'analyser les causes ou d'anticiper des risques. Elles sont alors victimes de « l'effet réverbère » : une personne cherchant ses clés, perdues dans une longue rue sombre, se place sous le réverbère parce que c'est le seul endroit où il y a de la lumière... En pratique, le rôle du « réverbère » est souvent joué par le système comptable qui génère beaucoup d'informations justes, détaillées, consolidables... mais ne couvrant finalement qu'une petite partie des phénomènes à piloter. Pour couvrir les différentes fonctions possibles, il convient donc de diversifier les sources d'information et de ne pas hésiter à inclure des données non financières internes et externes.

Quelles sont les qualités d'un bon indicateur ? Il doit être :

- pertinent : porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- accessible : l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable ;
- ponctuel : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- lisible : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;
- contrôlable : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- finalisé : un objectif doit lui être attaché.

Que doit comporter la définition précise d'un indicateur ?

- un libellé, un nom ;
- une formule de calcul, un algorithme ;
- un relevé des sources d'information, des états informatiques utilisés, des bases documentaires sollicitées ;
- une ou des natures d'information (budget, réel, corrigé des variations saisonnières...) ;
- une périodicité et une maille de temps de base (le produit-on toutes les semaines pour le mois en cours, tous les mois pour le trimestre précédent...) ;
- un ou des responsable(s) : qui le calcule ? Qui le contrôle ? À qui est-il fourni ? (ce ne sont pas toujours les mêmes personnes) ;
- un mode de présentation (un chiffre, une courbe, des graphiques, des photos...) ;
- une référence, un objectif (dire quel est le « bon » niveau de l'indicateur).

La liste de questions qui précède peut constituer une sorte de check-list très utile lorsqu'il s'agit en pratique de définir un ensemble d'indicateurs. Ceci étant dit, l'élaboration réfléchie d'indicateurs ne suffit pas à constituer un outil de pilotage. Seule l'organisation de ces informations sous forme de tableaux de bord permet de gérer la mise en œuvre des plans d'action découlant de choix stratégiques ou de business plans.

## **2.2 Concevoir le tableau de bord**

Premier point, dans l'organisation des informations il est essentiel de faire bien ressortir ce qui correspond à des réelles capacités d'action. Ce problème a fait l'objet de nombreux travaux dans les organisations de grande taille où les multiples répartitions de coûts entre services et niveaux hiérarchiques peut *in fine* rendre l'information assez opaque et difficile à relier à de vraies marges de manœuvre locales. L'effet classique est alors des discussions sans fin sur les clés de répartition utilisées pour les coûts indirects. Le problème ne se pose clairement pas de la même façon dans les PME, mais la distinction entre mesure et capacité à agir reste valable. Cela correspond à ce qu'on appelle le principe de contrôlabilité dans la littérature : un manager doit a priori n'être évalué que sur des paramètres

qu'il contrôle, au sens des paramètres sur lesquels il peut réellement agir. Pour ce faire, une solution fructueuse consiste à distinguer deux blocs dans les outils de reporting :

|   |
|---|
| <p>La masse des coûts/ performances contrôlables par le responsable</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p>La masse des autres coûts affectés,<br/>répartis ou imputés à l'unité</p> <p>= Total des coûts complets du centre</p> |
|---|

On pourra introduire le même type de distinction au niveau des revenus en faisant ressortir ce qui est généré et contrôlé par l'unité (les différents services de la PME), puis ce qui lui est attribué par convention. Lorsqu'elle apparaît clairement, cette distinction a l'avantage de concentrer l'attention des responsables et le dialogue de management sur ce qu'ils peuvent et doivent réellement contribuer à améliorer. Dans les grandes organisations, on a pu observer à de nombreuses reprises que la réorganisation des données selon cette simple logique pouvait avoir un effet très positif sur la qualité des interactions autour des enjeux du pilotage et éloigner les débats de discussions stériles sur la validité de telle ou telle clé de répartition interne... Dans les PME l'enjeu est moins sensible, mais l'énergie disponible pour les débats de management étant tout aussi limitée, mettre en avant dans le tableau de bord les facteurs d'action fait également gagner beaucoup de temps.

Deuxième point, l'assemblage des indicateurs dans un tableau de bord : un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs suivis par une même entité, en nombre limité et organisés en système. Par système, on entend garantir la cohérence des contenus grâce à un travail sur :

- l'identification des contradictions et priorités (par exemple, augmenter les cadences risque de peser sur le niveau de qualité, que veut-on privilégier ?) ;
- l'identification des interdépendances (élargir la gamme de produits augmente les coûts de gestion de la diversité, a-t-on évalué cet impact ?) ;
- des définitions simples et claires.

Ce domaine des tableaux de bord a aussi fait l'objet de nombreux travaux. Un exemple récent, qui rencontre un certain succès et se diffuse dans beaucoup de grands groupes, est le « tableau de bord équilibré »

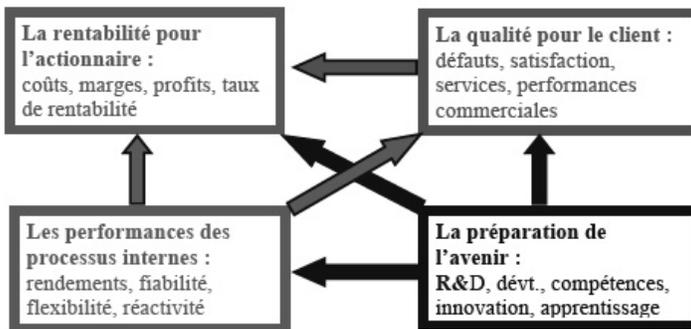
(ou « Balanced Scorecard » BSC en anglais). Il s'agit d'un système de tableaux de bord (cf. Graphique 4) comprenant à la fois :

- des indicateurs financiers qui donnent le résultat d'actions « déjà réalisées » ;
- des indicateurs opérationnels correspondant aux leviers de la performance financière future.

Dans cette approche, les indicateurs s'organisent en quatre tableaux de bord reliés entre eux par des liens logiques :

- la perspective financière : comment apparaissons-nous aux yeux des actionnaires ?
- la perspective du client : comment les clients nous voient-ils ?
- la perspective interne : dans quels domaines devons-nous être leaders ?
- la perspective de l'innovation et de l'apprentissage : pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ?

**Le « *Balanced Scorecard* »**



L'attractivité de ce concept vient largement de la combinaison astucieuse des approches financières et opérationnelles. Comme pour les indicateurs classiques, sa mise en œuvre ne va pas cependant sans poser les nombreuses difficultés habituelles, notamment lorsqu'il s'agit de pondérer les effets de critères financiers et non financiers. Un intérêt de cette approche est d'aider à structurer la construction d'un modèle causal permettant de bien clarifier, par exemple, les liens entre efforts d'innovation et performance actionnariale ou entre compétences et fiabilité.

Lorsque le travail sur le business plan développé dans la première partie de ce chapitre a été réalisé, la construction d'un *Balanced Scorecard* va très vite et ne pose pas de problème majeur. Il a un énorme avantage qui est de garder en permanence une attention sur des leviers clés, et pas uniquement sur quelques indicateurs comptables de trésorerie comme c'est souvent le cas.

### 2.3 *Étalonner les objectifs de performance*

Les modes de fixation des objectifs de performance sont un autre domaine dans lequel beaucoup de choses ont été faites par les grands groupes. La présentation de ces techniques à des dirigeants de PME suscite en général un grand intérêt par la facilité de mise en œuvre et l'enrichissement des modes de management qu'elles représentent.

L'étalonnage des indicateurs peut faire appel à différentes techniques, notamment cinq modalités de fixation d'un objectif pour un indicateur :

- **une base historique** : quel est le niveau moyen ou le meilleur niveau que l'on ait atteint par le passé ? L'avantage est que la base de départ est facile (idée de « standard »). L'inconvénient est que cette approche ne comprend aucune ouverture sur l'extérieur et n'incite pas réellement au progrès. C'est pourtant l'approche la plus couramment retenue ;
- **une base d'analyse technique** : l'idée est simplement de partir d'une analyse de l'optimum technique d'une installation donnée (par exemple une chaîne d'assemblage, le nombre de poste d'un centre d'appel...). Cette information bénéficie d'une forte objectivité et peut être très utile par exemple dans les phases de montée en charge de nouveaux équipements lorsqu'il s'agit d'atteindre rapidement des cadences élevées ;
- **une base d'exigences du client** : la référence est à la fois simple et peu contestable (on demande au client ce qu'il attend !), que l'on soit d'accord ou non avec ce qu'il exprime, il a – presque – toujours raison... ;
- **une base de performance d'une autre unité** (*benchmarking* interne ou externe) : on repère la meilleure performance dans un contexte comparable, ce qui a l'avantage de l'ouverture, mais pose des problèmes d'accès à une information suffisamment précise et fiable ;
- **une base d'évaluation collective des progrès possibles** (le « *continuous improvement* » des Américains ou « *kaizen* » des Japonais) : approche très

classique lorsque l'on souhaite mettre en place des politiques qualité, on fixe une cible volontariste mais réaliste, qui a vocation à être atteinte, puis abandonnée aussitôt qu'atteinte, et remplacée par une nouvelle cible plus ambitieuse. C'est la logique des petits pas qui font les grandes marches...

Ces différentes approches sont simples. Y penser régulièrement permet d'adapter ses ambitions et ses objectifs de performance à court terme aux phases successives de déploiement du business plan.

#### **2.4 Préciser la performance financière**

Les critères financiers occupent dans tous les cas une place centrale de tout tableau de bord. Deux besoins apparaissent typiquement :

- un besoin de critères d'évaluation de la performance financière globale et des responsables éventuels d'unité si la PME a déjà une certaine taille. Ces critères pourront être utilisés en particulier pour les mécanismes d'incitations de ces responsables ;
- un besoin d'outils permettant de fixer des objectifs de performance à l'ensemble ou à ces mêmes responsables à partir d'une bonne compréhension des contributions respectives des différentes unités à la rentabilité globale.

Il y a des bibliothèques entières sur ces sujets. Nous allons donc présenter ici deux critères financiers classiques – le ROI et le Bénéfice Résiduel – répondant à ces besoins. Ces deux critères permettent de faire le lien entre la rentabilité de l'exploitation et le capital nécessaire pour que cette exploitation ait lieu.

Leur formule générale de calcul est :

$$\mathbf{ROI = B/I \text{ et } BR = B - k I}$$

*où B est le bénéfice réalisé*

*I est le montant de l'investissement réalisé*

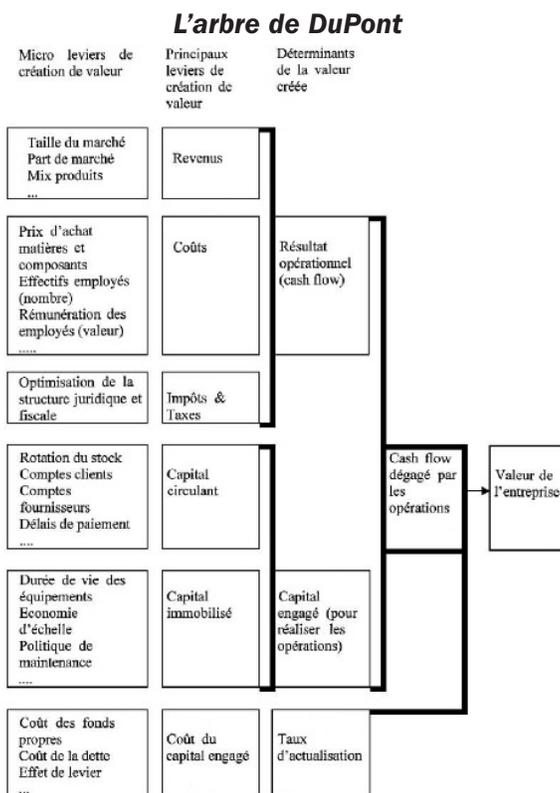
*k est le coût du capital investi*

Compte tenu des objectifs du business plan, le responsable concerné pourra être par exemple conduit à :

- accroître le chiffre d'affaires (en volume et/ou en valeur) ;
- diminuer les coûts (variables, fixes...) ;
- diminuer les actifs (actifs circulants, immobilisations).

Et c'est en combinant au mieux l'engagement financier et la qualité de l'exploitation que la performance sera finalement améliorée. Une question centrale est donc la formulation de l'objectif à atteindre dans le cadre d'une vaste palette d'actions envisageables.

Sur le plan analytique, une façon simple de repérer et structurer ces options est d'utiliser un concept connu dans la littérature sous le nom « d'arbre de DuPont » (cf. graphique ci-dessous) car développé au début du XX<sup>e</sup> siècle par la famille DuPont de Nemours aux États-Unis pour gérer un conglomérat très hétérogène allant de la chimie lourde à la distribution généraliste. Cet arbre analytique permet de couvrir toutes les facettes de la création de valeur. Il peut se lire de droite à gauche – que faudrait-il modifier au niveau du capital engagé pour augmenter de 10 % la valeur de l'entreprise ? – ou de gauche à droite – si la taille du marché baisse et que la part de marché augmente, les revenus sont-ils équivalents ?



Techniquement, la mise en œuvre de critères comme le ROI suppose de fixer un certain nombre d'options, comme par exemple le mode de calcul du bénéfice réalisé (marge brute, résultat d'exploitation, résultat net...) ou le mode de calcul de l'investissement réalisé (capitaux propres, emprunts à long terme, total des actifs, actifs immobilisés, etc.).

Sans rentrer dans l'analyse détaillée des différents modes de calcul (objet d'ouvrages entiers...), une illustration d'alternatives techniques et de conséquences managériales associées peut être proposée au travers de la question de la valorisation des actifs. L'amortissement a en effet un impact non négligeable sur le résultat, ce qui est décrit brièvement dans le tableau ci-dessous :

|                      | Actifs Bruts  | Actifs Nets   |
|----------------------|---|---|
| <b>Avantages</b>     | La durée et la méthode d'amortissement sont sans influence sur le calcul (mais du coup on ne tient pas compte de l'ancienneté de certains équipements).   | Cela permet de tenir compte de la baisse d'efficacité des équipements avec l'âge.   |
| <b>Inconvénients</b> | Faute de distinction entre éléments neufs et usés, il y a un risque de mise au rebut trop rapide d'équipements anciens encore valables (que l'on peut remplacer par du neuf de façon indolore). | Le critère s'améliore mécaniquement du fait de l'amortissement (même à activité stable), ce qui risque de freiner l'engagement de nouveaux investissements. |

Dans les grandes lignes le tableau ci-dessous permet d'évaluer leurs avantages et inconvénients respectifs :

|                      | Bénéfice Résiduel   | ROI   |
|----------------------|---|---|
| <b>Avantages</b>     | Il facilite la motivation des responsables (insistance placée sur l'analyse différentielle). Il permet de moduler les exigences de rentabilité selon les types d'actifs (par exemple, des taux élevés pour des actifs risqués). | Il facilite les comparaisons simples entre activités de nature différente.  |
| <b>Inconvénients</b> | Il ne permet pas de classer facilement différentes unités.  | Il comporte un risque de confusion avec les critères de choix d'investissement traditionnels. L'effet de taux égalise le jugement sur des stratégies totalement opposées de type expansionniste ou malthusien (multiplier ou diviser par deux B et I est équivalent pour le ROI, pas pour le BR). |

Comme pour les grandes entreprises, les conventions de calcul retenues ne sont donc pas neutres et peuvent avoir des effets sur les comportements du dirigeant ou de ses équipes. Difficile de piloter sans en avoir conscience. Pour éviter ces effets pervers, il faudra donc veiller à compléter ces critères par des éléments non financiers (portant sur la qualité, les performances techniques, le service au client, etc.), par exemple au travers d'un *balanced scorecard*.

### **Conclusion**

Business plan et tableau de bord font aussi partie de l'univers des PME. Quelques outils ont été développés ici pour montrer que leur mobilisation ne suppose pas nécessairement de faire appel à des cabinets de consultant ou à de nombreux cadres intermédiaires pour y arriver. L'essentiel est d'enrichir sa boîte à outils et surtout de se dire que même si l'on est isolé et peu disponible, une intuition sans analyse fouillée risque de ne pas mener très loin. Une analyse fouillée sans un minimum de concepts et d'outils de gestion peut prendre un temps fou et donner des résultats décevants.

Depuis quelques décennies les travaux de recherche en gestion ont produit de nombreux apports très utiles pour les organisations publiques et privées. Pourtant, encore aujourd'hui, l'observation des pratiques de pilotage de nombreuses PME françaises montre qu'il existe des marges considérables de progrès sur ces points, pas pour travailler plus, mais surtout pour travailler mieux...

