

Les champions de l'équilibre

En comparant les résultats d'une décision aux attentes, les dirigeants identifient ce qui fait leur force, ce qu'ils doivent améliorer et les domaines où ils manquent de connaissances ou d'informations.

Peter Drucker

En définitive, c'est la direction qui est responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Pourtant, cette équipe chevronnée doit recourir à des moyens indirects pour fonctionner : définir des objectifs et une stratégie de communiquer, renforcer la structure de l'organisation, recruter des talents confirmés, constituer des équipes et déterminer comment allouer le capital, en particulier pour les priorités à long terme.

La complexité, l'incertitude, le manque de temps et bien d'autres contraintes sont le lot quotidien de l'équipe qui s'emploie à diriger l'entreprise et à fournir des résultats conformes aux attentes. Aujourd'hui, elle doit relever ces défis sous le regard plus scrutateur que jamais des investisseurs et des autorités de réglementation. Elle doit concilier ces pressions, trouver le bon équilibre et le communiquer à toute l'organisation.

Dans le sillage de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et d'autres réglementations en vigueur dans le monde, la gouvernance d'entreprise, le risque et la conformité sont les points essentiels qui méritent l'attention de la direction. La gouvernance commence par la performance. C'est l'exercice le plus stratégique pour la direction : *Notre performance est-elle conforme aux attentes des actionnaires ?* Le revers de la médaille, c'est le risque : *Prenons-nous et gérons-nous les risques qu'il faut pour maintenir cette performance ?* La conformité fixe les règles du jeu : *Respectons-nous les réglementations ?* La direction doit comprendre et concilier ces forces pour répondre sur le long terme aux attentes des clients, des investisseurs, de son personnel et de la législation.

Piloter la performance de l'organisation est un exercice qui impose de concilier :

- les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels,
- la performance financière et les moteurs opérationnels,
- les pressions à court terme et à long terme,
- les perspectives ascendante et descendante

De multiples méthodes de gestion vous aident à trouver la bonne formule : gestion de la qualité totale, Balanced Scorecard, Six Sigma, variantes « maison » de ces démarches, etc. Elles proposent un axe, un contexte et un alignement pour la prise de décisions. Elles impliquent toutes le développement d'un système de pilotage de la performance afin de transformer la philosophie de l'organisation en actions exécutables par les décideurs au sommet et partout dans l'entreprise.

Les nombreux cadres et méthodologies servant à définir un système de pilotage de la performance reprennent toujours les trois mêmes concepts de base :

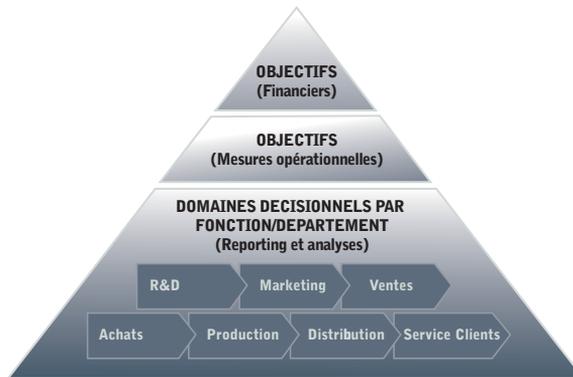
1. Comment cette action s'articule-t-elle avec les aspects financiers ? (la question *Et après ?*)
2. Comment cette action s'articule-t-elle avec les fonctions et les rôles de l'organisation ? (la question *Qui est responsable ?*)
3. Comment cette action s'inscrit-elle dans le processus de gestion ? (la ou les questions *Où, Quand et Comment ?*)

Si de nombreuses entreprises adoptent une philosophie de gestion, la plupart ne disposent pas du système de pilotage de la performance qui la rendra réellement efficace. Quatre obstacles empêchent la direction de trouver le bon équilibre entre performance, gestion des risques et gestion de la conformité.

Obstacle n°1 : *Mauvaise visibilité des moteurs de la performance*

La direction a besoin d'une hiérarchie verticale simple pour relier les objectifs aux fonctions, aux processus et aux domaines décisionnels sous-jacents, y compris une articulation claire avec les aspects financiers. Cette hiérarchie est au cœur du système de pilotage de la performance. Elle aide la direction à comprendre les événements passés, à orienter les actions d'aujourd'hui et à planifier la performance future.

Cependant, malgré les nombreux outils disponibles (Six Sigma, Balanced Scorecard, gestion de la qualité totale, etc.), les entreprises peinent encore à mettre en œuvre avec succès un système de pilotage de la performance. Pourquoi ? Parce qu'il est difficile de traduire la logique conceptuelle « descendante » — objectifs, indicateurs avancés et retardés, considérations financières et opérationnelles, causes et effets — en domaines pratiques et mesurables dont les collaborateurs peuvent se sentir responsables. Les nombreux facteurs croisés deviennent trop complexes à mettre en œuvre ou à gérer.



Comme le montre l'illustration ci-dessus, une hiérarchie pyramidale marque clairement la voie logique à suivre, des objectifs stratégiques de l'entreprise, puis des objectifs opérationnels au niveau fonctionnel, jusqu'aux domaines décisionnels spécifiques au sein de chaque pôle fonctionnel. Cette structure réduit le nombre d'objectifs au sommet, permet de disposer d'informations détaillées aux niveaux appropriés de l'organisation et crée une base solide pour la délégation de responsabilités.

La structure pyramidale requiert une cohérence et une logique qui régissent les hypothèses cause-effet. Les métadonnées renforcent cette cohérence, qui implique de définir les règles de gestion appropriées et de les utiliser pour contrôler les changements.

Obstacle n°2 : Manque de clarté concernant l'appropriation et la responsabilité des objectifs de performance

La direction est responsable de tout mais ne contrôle rien directement. Les dirigeants s'appuient sur de nombreux collaborateurs pour atteindre le bon équilibre et prendre les bonnes décisions. Le micro-management est inadapté pour de bonnes raisons : un dirigeant ne peut pas être partout ni tout faire ; quand bien même ce serait possible, cela affaiblirait les membres de l'équipe et amènerait le dirigeant à privilégier l'exécution tactique au détriment de la stratégie.

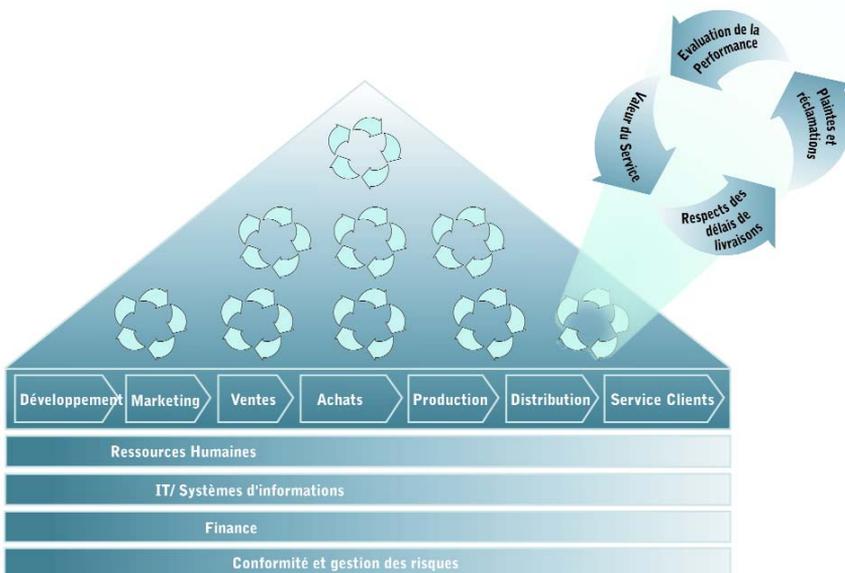
Un bon leadership s'épanouit dans un environnement où l'appropriation et la responsabilité des résultats sont définies précisément à tous les niveaux de l'organisation. L'appropriation suppose des rôles clairement assignés pour prendre des décisions appuyant les objectifs de performance. La responsabilité implique de mesurer la valeur des actions et des résultats. Grâce à la structure pyramidale, vous pouvez superposer des rôles décisionnels principaux et participatifs à la hiérarchie des objectifs, en rapport avec la fonction et le domaine décisionnel concernés.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Gestion du risque	Dirigeants Analystes	• •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		
Service clients	Dirigeants Analystes		•	•
Distribution	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels		• • •	•

Vous pouvez affecter les responsabilités pour ces domaines décisionnels via le processus de planification. Quand vous demandez à vos collaborateurs de fixer un objectif ou un seuil acceptable pour un objectif ou une mesure, vous les aidez à s'approprier la démarche et vous les rattachez aux résultats financiers.

Obstacle n°3 : Mauvaise visibilité horizontale de l'alignement et de la coordination des différents pôles fonctionnels

Un véritable système de pilotage de la performance couvre plusieurs fonctions ou départements. Il se superpose au flux des processus de gestion auquel il est lié mais pas de façon linéaire. Beaucoup de décisions sur la performance s'appuient sur différents éléments du flux de processus, de façon itérative.

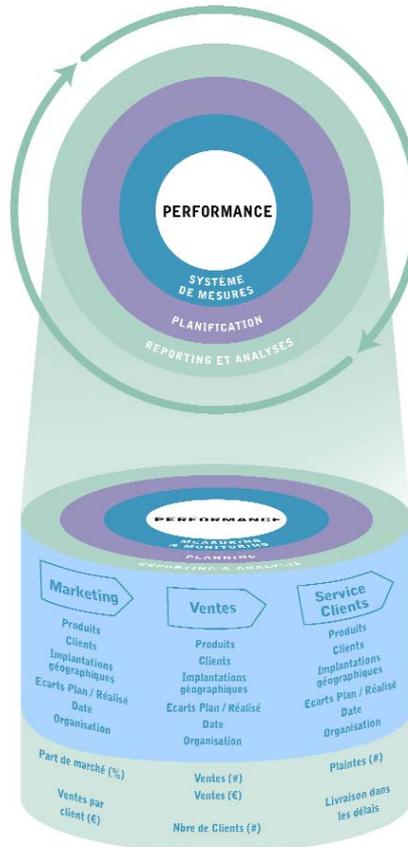


Les domaines décisionnels forment une couche supplémentaire au-dessus de celle des processus de base et des processus de support sous-jacents. Chaque ensemble de domaines décisionnels fonctionnel fournit une boucle itérative de feedback. Les ensembles transversaux se combinent pour satisfaire d'autres objectifs de performance.

Il se peut que votre système de pilotage de la performance capture correctement les relations verticales de cause à effet, mais qu'il lui manque une bonne visibilité des fonctions qui partagent les mêmes objectifs. Cette visibilité horizontale est nécessaire pour atteindre le bon équilibre dans toute l'organisation. Elle permet aux décideurs impliqués dans plusieurs processus de gestion de collaborer et d'exécuter la stratégie. Elle permet aussi à la direction de peser les choix difficiles qui ne peuvent pas être faits aux niveaux fonctionnels inférieurs. Les retards dans les transferts de responsabilité d'un pôle fonctionnel à l'autre et le manque d'alignement de ces pôles nuisent à la performance globale.

Le système de pilotage de la performance doit intégrer deux fonctionnalités. D'abord, il doit montrer comment tout se tient en termes de processus de gestion. Ensuite, il doit fournir une définition cohérente et un contexte pour les moteurs de la performance au sein des pôles fonctionnels qui partagent les mêmes objectifs. Au niveau des métadonnées, la cohérence horizontale suppose de définir des dimensions communes aux processus de prise de décisions fonctionnels. Par exemple, il est vital de définir et suivre les produits, les clients et les implantations géographiques—les points d'ancrage de l'activité—de façon cohérente d'un processus à l'autre.

La cohérence horizontale suppose de définir des dimensions communes aux processus de prise de décisions fonctionnels

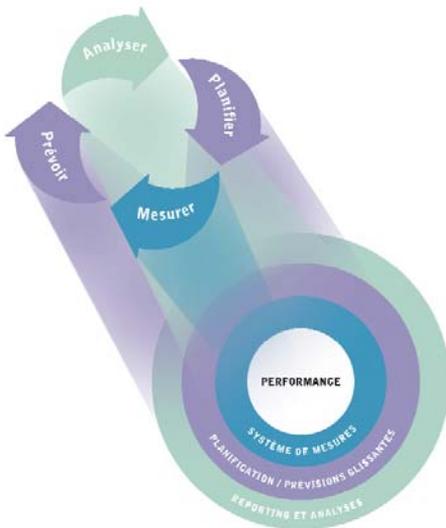


Obstacle n°4 : Les informations dont disposent les dirigeants ne tiennent pas compte de la nature non linéaire et itérative des processus de prise de décisions/de management

Pour la plupart des collaborateurs, la part du décisionnel a augmenté par rapport au transactionnel mais les informations qu'ils reçoivent pour faire leur travail ne tiennent pas compte de cette évolution. Ce problème est particulièrement criant dans le processus de management lui-même. La prise de décisions devrait relever d'un processus descendant et ascendant suivant une boucle itérative fermée. Les décisions prises par les différents pôles fonctionnels doivent être groupées et appréhendées ensemble quand elles concernent les mêmes objectifs. De plus, les cycles et les impératifs décisionnels ne sont pas les mêmes pour les objectifs stratégiques à long terme et les opérations mensuelles et trimestrielles.

Les mesures exploitées évoluent en permanence car 1) elles doivent souvent être peaufinées (ce dont on s'aperçoit généralement en les utilisant) et 2) le comportement des collaborateurs finit par s'adapter à ce qui est mesuré. En effet, les gens ont une tendance naturelle à se « couler » au fil du temps dans le système, ce qui brouille sa raison d'être. Il est donc nécessaire de disposer de fonctionnalités sur les métadonnées souples, adaptatives et contrôlées pour les règles de gestion, les définitions et les pistes d'audit.

Un processus pluriannuel de planification du management stratégique commence par réévaluer les hypothèses et ce qui semble marqué au coin du bon sens en se basant sur une analyse rigoureuse. Il s'agit de valider ou de réajuster ce qui est important et qui à ce titre doit être mesuré et converti en plans opérationnels pouvant être délégués au sein de l'organisation. Le flux décisionnel s'intéresse ensuite au suivi mensuel ou trimestriel de la performance, à l'aide d'une analyse et d'un reporting rapides et détaillés des causes sous-jacentes aux résultats. Une fois ces causes comprises par chacun des décideurs, vous pouvez planifier les ajustements des plans opérationnels et financiers. *Vous avez donc besoin d'informations de pilotage de la performance à chacune de ces étapes pour soutenir efficacement vos décideurs.*



Cycle de management stratégique :

- **Analyse** → Où voulons-nous aller ? (vision et objectifs)
- **Mesures** → Qu'est-ce qui est important ? (priorités)
- **Planification** → Comment y arriver ? (objectifs et cibles)

Cycle de management opérationnel :

- **Suivi** → Où en sommes-nous ?
- **Analyse et reporting** → Pourquoi ?
- **Planification** → Que devrions-nous faire ?

Domaines décisionnels

Les six domaines décisionnels recensés ci-dessous aident la direction à concilier gouvernance, risque et conformité. Quatre relèvent du pilotage de la performance, un de la gestion des risques et un de la gestion de la conformité.

- **Performance** →

Gestion financière → Notre performance est-elle conforme aux attentes des actionnaires ?

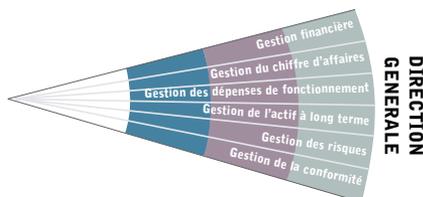
Gestion du chiffre d'affaires → Pilotons-nous efficacement la croissance du chiffre d'affaires ?

Gestion des dépenses de fonctionnement → Gérons-nous efficacement les dépenses de fonctionnement ?

Gestion de l'actif à long terme → Gérons-nous efficacement l'actif à long terme pour augmenter le chiffre d'affaires futur et améliorer notre gestion des dépenses ?

- **Gestion des risques** → Gérons-nous les risques liés au maintien de la performance ?

- **Gestion de la conformité** → Respectons-nous les exigences réglementaires ?

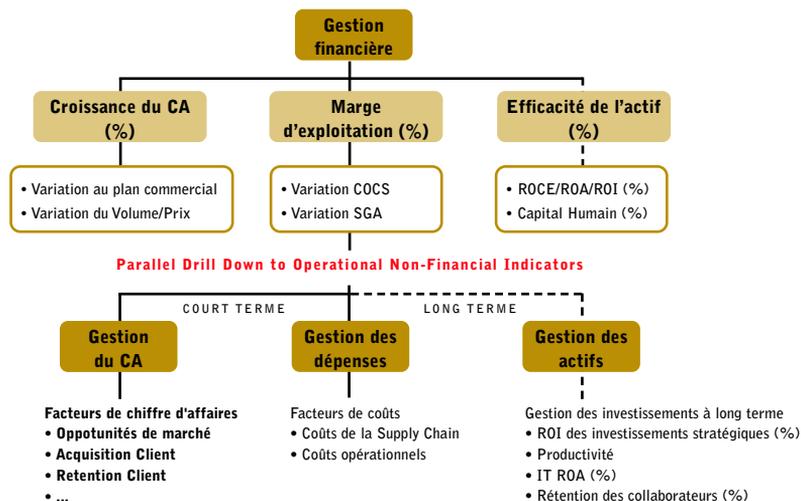


Les quatre domaines décisionnels liés au pilotage de la performance sont en outre conçus pour faciliter plusieurs exercices d'équilibrage entre indicateurs avancés et retardés, recettes et dépenses, affectation des ressources à court terme et à long terme et entre processus de management « descendants » et « ascendants ». Chacun comporte un niveau d'ensemble (« tableau de bord ») et un niveau opérationnel plus détaillé.

Le niveau opérationnel est un niveau intermédiaire qui pointe sur d'autres domaines décisionnels sous-jacents encore plus détaillés, comme dans la structure pyramidale évoquée plus haut. Il permet à la direction de se forger une vision complète de la performance et d'accéder à des informations plus détaillées si nécessaire, puis de redéfinir les cibles et les plans en conséquence. Dans chaque cas, les objectifs du tableau de bord correspondant au niveau d'ensemble sont délibérément limités à un objectif représentatif de chaque thème, des objectifs et des mesures supplémentaires étant disponibles au niveau d'exploration suivant. Les objectifs seront différents pour chaque entreprise qui pourra décider d'intégrer plusieurs indicateurs au tableau de bord.

Inspirés du modèle Balanced Scorecard, les quatre domaines décisionnels de pilotage de la performance fournissent des voies claires et parallèles pour descendre dans le détail des objectifs jusqu'aux moteurs opérationnels sous-jacents. La perspective client permet d'inclure des informations et des mesures issues des domaines décisionnels qui influent sur le chiffre d'affaires. Celle des processus internes est axée sur ce qui est à l'origine des dépenses de fonctionnement. La perspective apprentissage et croissance reflète aussi l'investissement et l'effet de levier de l'actif à long terme comme les ressources humaines et informatiques.

La perspective gestion financière implique d'analyser et de contrôler des indicateurs financiers directement quantifiables. Les trois autres domaines décisionnels de pilotage de la performance fournissent des voies parallèles, non financières, pour explorer les moteurs opérationnels.



Les fonctions et domaines décisionnels décrits dans le reste de cet ouvrage forment une infrastructure ascendante qui permet de concevoir des domaines d'information clés efficaces et interconnectés, composés de scorecards et de tableaux de bord, de rapports analytiques et de rapports de gestion, de budgets et de plans. Chaque domaine décisionnel de ce chapitre montre une voie ou un point de départ pour relier les autres domaines décisionnels dans le cadre d'une logique descendante et constituer des équipes transversales qui partagent les mêmes objectifs. Ce chapitre met aussi l'accent sur les décisions d'équilibrage et d'arbitrage qui incombent à la direction.

Notre tableau de bord permet aux dirigeants d'appréhender rapidement tous les éléments qui contribuent au chiffre d'affaires de l'entreprise. Associé aux fonctionnalités de reporting et de scorecarding, il permet aux décideurs de gérer plus facilement ce qui compte vraiment.

Louis Barton, Vice-président, Cullen/Frost Bankers

Gestion financière

Le scorecard financier est un domaine d'information clé bien développé dans la plupart des entreprises. Ses résultats déterminent la rémunération des dirigeants et d'autres mesures incitatives comme l'octroi de stock options. Ils mettent aussi en lumière les facteurs de risque globaux et permettent d'aligner la motivation des dirigeants sur les attentes des actionnaires.

Les trois mesures de base de la performance illustrées ici sont critiques pour toute entreprise. La croissance du chiffre d'affaires et la marge d'exploitation sont liées au compte de résultat, et l'efficacité de l'actif est liée au bilan. La quatrième mesure évalue le risque. La croissance du chiffre d'affaires est un composant clé de la création de valeur pour l'actionnaire. Si les coûts restent fixes, les augmentations du chiffre d'affaires affecteront directement la croissance des bénéfices, d'où une évolution positive du ratio cours/bénéfice. Les dirigeants et les investisseurs surveillent la marge d'exploitation et le ratio marge d'exploitation/ventes associé. Les mesures de performance plus sophistiquées incluent la rentabilité économique (ROCE), le rendement de l'actif et le profit économique. L'exposition au risque constitue le revers de la médaille ; il faut surveiller les diverses catégories de risques et les facteurs susceptibles d'affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de performance. Ces mesures correspondent au point de vue de l'investisseur puisqu'elles donnent une indication sur les risques/avantages générés par un capital ou des actifs donnés. Le capital mis dans l'entreprise étant assorti d'un coût d'opportunité pour les investisseurs, les actionnaires placeront leur argent ailleurs s'ils jugent le rendement insuffisant.

Croissance du chiffre d'affaires (%)

Le chiffre d'affaires augmente-t-il ? A quel rythme ? Comment par rapport aux projections ? La direction analyse le compte de résultat et l'écart par rapport au plan commercial pour évaluer la performance de l'entreprise et descend dans le détail de ces informations pour identifier les facteurs responsables des éventuelles fluctuations du chiffre d'affaires. Les raisons de ces écarts (évolution du volume, du prix ou de l'offre commerciale) indiquent à la direction quels autres domaines décisionnels il convient d'examiner. Par exemple, si les ventes d'un produit haut de gamme déclinent, la direction doit revoir la gestion du cycle de vie de ce produit.

Marge d'exploitation (%)

La marge d'exploitation est un indicateur de performance interne vital. Elle permet aux investisseurs de comparer la performance d'une entreprise à celle de ses concurrents. Si la marge d'exploitation se réduit, la direction examinera le compte de résultat pour déterminer pourquoi. D'autres indicateurs de marge comme la marge sur les matières ou la marge brute contribuent à identifier les éléments du coût des produits vendus (CPV) qui augmentent. L'écart par rapport au plan opérationnel peut suggérer que les coûts de vente, les frais généraux et les coûts administratifs sont nettement plus élevés que ceux du plan, et l'analyse détaillée des écarts peut aider à déterminer pourquoi.

Efficacité de l'actif (%) — Rentabilité économique, rendement de l'actif, retour sur investissement, profit économique

Évaluer la performance de l'entreprise en prenant en compte la rentabilité économique ou des mesures similaires donne à la direction des indicateurs semblables à ceux utilisés par les actionnaires. Si l'indice d'efficacité de l'actif n'est pas conforme aux attentes du marché, la direction peut savoir pourquoi en analysant le bilan ou le compte de résultat. Le domaine décisionnel Dépenses d'investissement et investissements stratégiques peut indiquer quand un programme d'investissement majeur dans une usine ou dans des équipements a entraîné une hausse de l'actif immobilisé. Ou alors, en examinant de plus près le

cash flow et le fonds de roulement, la direction peut constater que les retards de règlement des clients ont un impact négatif sur le fonds de roulement. Le domaine décisionnel Trésorerie peut confirmer à la direction que les liquidités contribuent à l'efficacité de l'actif.

Indice d'exposition au risque

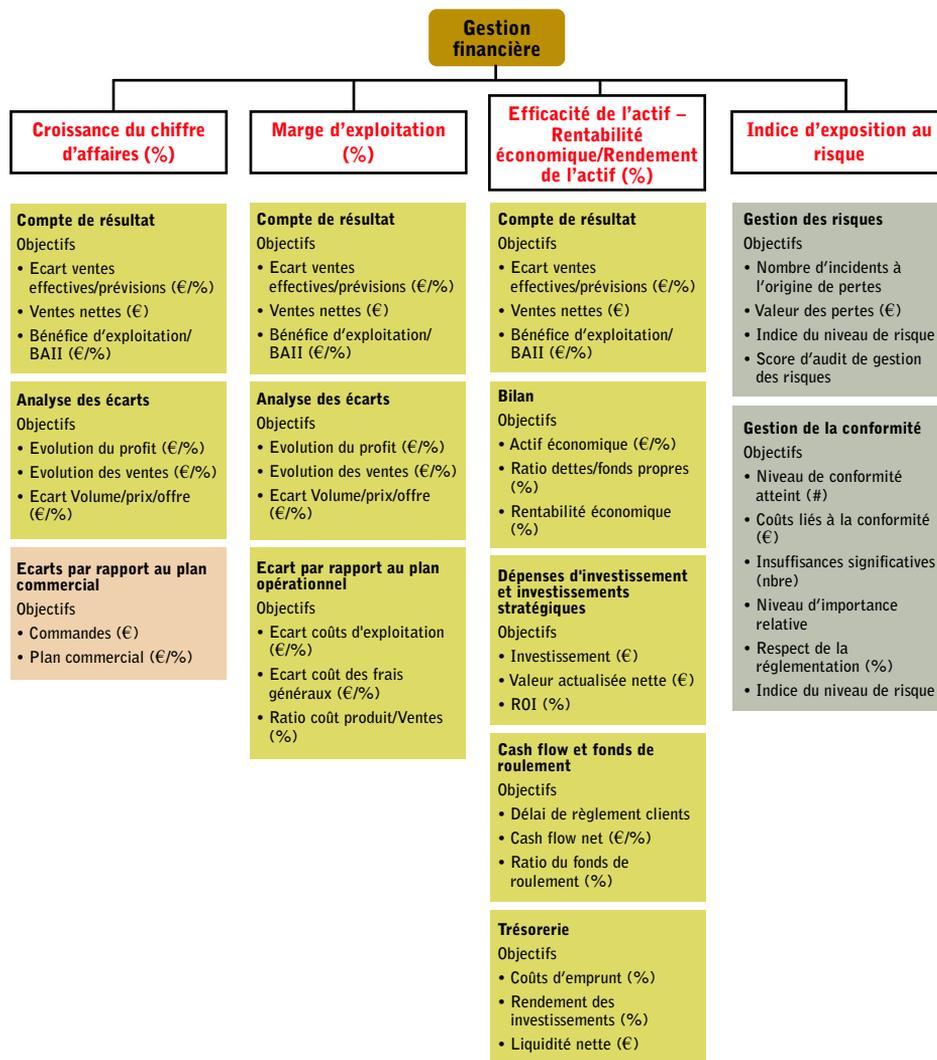
La direction doit pouvoir identifier clairement les principales catégories de risque de l'entreprise et surtout, dans quelle mesure elle est exposée à ces risques. Sa capacité à communiquer sur ces risques et à rassurer les investisseurs et les organismes de réglementation sur la façon dont elle les gère est essentielle. Dans les cas extrêmes, une gestion inadéquate des risques peut signer l'arrêt de mort d'une entreprise, mais c'est aussi la prise de risques qui génère des profits. Les investisseurs attendent une solide gestion du risque. L'indice d'exposition au risque est une mesure dérivée qui renseigne sur le risque résiduel, après traitement du risque inhérent à l'activité.

La direction peut étudier les variations de cet indice et évaluer leur impact potentiel sur l'allocation du capital dans l'entreprise. L'exploration du domaine décisionnel Gestion des risques permet de mieux connaître les risques inhérents (événements ayant entraîné des pertes, montant des pertes ou évaluation des risques) et les méthodes de réponse aux risques (éviter, réduction, partage et acceptation).

De même, l'examen des processus de gestion de la conformité montre l'efficacité des contrôles internes ainsi que l'état des programmes de conformité et des activités d'audit en cours. Cette gestion est clairement guidée par les risques qui pèsent sur la réputation de l'entreprise et les risques de litige, d'où la nécessité pour la direction d'être informée et impliquée. La gestion de la loi Sarbanes-Oxley est d'abord portée à la connaissance du comité d'audit du conseil d'administration, dont les membres, ainsi que les dirigeants de l'entreprise, assument une responsabilité personnelle plus grande en cas d'inexactitudes et d'imprécisions financières. C'est ce qui explique l'explosion des primes d'assurance des uns et des autres après l'entrée en vigueur de cette loi.

Nous utilisons plusieurs mesures (des cubes de données) qui nous aident à suivre les profits et les pertes, le profil des étudiants et du personnel, les coûts par activité et la gestion de nos actifs. La souplesse du système nous permet de descendre dans le détail des données à partir de la vue d'ensemble offerte par notre tableau de bord. Nous pouvons ainsi prendre des décisions dans tous les domaines, qu'il s'agisse d'ouvrir un nouveau campus ou de connaître le coût de l'enseignement d'une matière particulière à un groupe de dix étudiants.

Chris Grange, Vice-président et directeur administratif, Université de Wollongong



Gestion du chiffre d'affaires

La performance en termes de chiffre d'affaires est un indicateur clé de la valeur pour l'actionnaire. La direction doit se concentrer sur la gestion des objectifs de chiffre d'affaires et orienter l'entreprise et ses ressources vers les opportunités les plus rentables, ce qui implique une coopération entre les différents pôles fonctionnels.

La croissance impose de rechercher de nouvelles opportunités, au-delà de la performance que constitue le chiffre d'affaires actuel. Le plan de croissance stratégique implique les fonctions Marketing, Ventes et Développement de produits. La direction analyse la capacité de l'entreprise à trouver de nouveaux clients pour générer de nouvelles ventes, et la compare à la performance en matière de fidélisation des clients.

Valeur des opportunités du marché (\$)

Les opportunités de chiffre d'affaires concernent aussi bien les fonctions Marketing, Ventes que Développement de produits. En regroupant les domaines décisionnels associés aux opportunités du marché, vous pouvez prendre des décisions plus complètes et plus cohérentes. Ce paramètre essentiel permet de développer un indice global ou une série d'indicateurs pour décrire la performance. Si nécessaire, la direction peut explorer plus en détail des domaines décisionnels spécifiques ainsi que les objectifs et mesures associés.

Si la valeur des opportunités du marché descend sous un niveau acceptable, la direction pourra rechercher de nouvelles opportunités. Par exemple, un nouveau segment haut de gamme qui enregistre une croissance annuelle de 20 % est clairement attractif mais l'entreprise ne dispose pas forcément d'une offre de produits adaptée. L'évaluation de la position des concurrents indique un faible niveau de consolidation, ce qui suggère qu'il serait facile de gagner des parts de marché. Le domaine décisionnel Innovation en matière de produits et de portefeuille a évalué les coûts d'entrée sur ce segment. Les réactions du marché et des clients montrent que ces concepts de nouveaux produits pourraient toucher leur cible. La direction peut maintenant assimiler ces informations et décider de la meilleure stratégie à appliquer.

Acquisition de clients (%)

La gestion du chiffre d'affaires est liée à l'efficacité des stratégies d'acquisition de clients. Il est donc nécessaire de bien connaître les résultats des ventes et ce que l'on peut attendre des opportunités de vente futures et des activités stimulant la demande. Si les liens avec vos clients sont fragiles, augmenter le nombre de visites des commerciaux peut être une solution. Le pourcentage d'acquisition de clients permet à la direction de surveiller ce domaine essentiel pour la performance.

La direction doit étudier de très près la gestion du cycle de vie des produits pour déterminer si les ventes de nouveaux produits sont conformes aux prévisions. La plupart des entreprises font preuve d'un bel optimisme quand elles lancent de nouveaux produits. La direction doit être particulièrement attentive aux indicateurs de performance anticipés. Si les ventes prévues ne sont pas atteintes, il faut déterminer pourquoi et communiquer l'information à tous les niveaux de l'entreprise. L'écart par rapport au plan commercial devient un domaine d'information clé essentiel pour déterminer où des problèmes surviennent et pourquoi, et prendre les décisions qui s'imposent. Vous devez présenter ces conclusions clairement pour que le conseil d'administration entérine les mesures proposées, et de façon détaillée pour que les niveaux inférieurs de l'organisation puissent appliquer ces mesures en toute efficacité.

Fidélisation des clients (%)

Augmenter le chiffre d'affaires ne suffit pas si vous ne parvenez pas à fidéliser vos clients. Si l'indice de fidélisation est faible, la direction doit se concentrer sur les problèmes de performance des opérations et de qualité de service qui affectent directement les clients. Les indicateurs anticipés signalant des problèmes potentiels seront vraisemblablement liés aux retards de livraison, aux plaintes et aux réclamations. Les surveiller permet de prévenir l'équipe et d'identifier les responsables. L'évaluation de la qualité de service donne également de précieuses informations sur les problèmes à traiter au niveau du service clients. Elle peut aussi indiquer les écarts de performance entre le service fourni par l'entreprise et celui des concurrents, et mettre en évidence les inconvénients qui pourraient inciter les clients à changer de fournisseur malgré un niveau de service constant et satisfaisant.

Même si ces mesures conçues pour vous alerter très tôt sont bonnes, le domaine décisionnel Résultats des ventes peut indiquer de mauvais résultats et une baisse des ventes aux clients existants. Peut-être faudra-t-il alors rééquilibrer les tactiques commerciales ou mettre davantage l'accent sur l'amélioration des spécifications pour renforcer la confiance des clients quand ils passent commande.

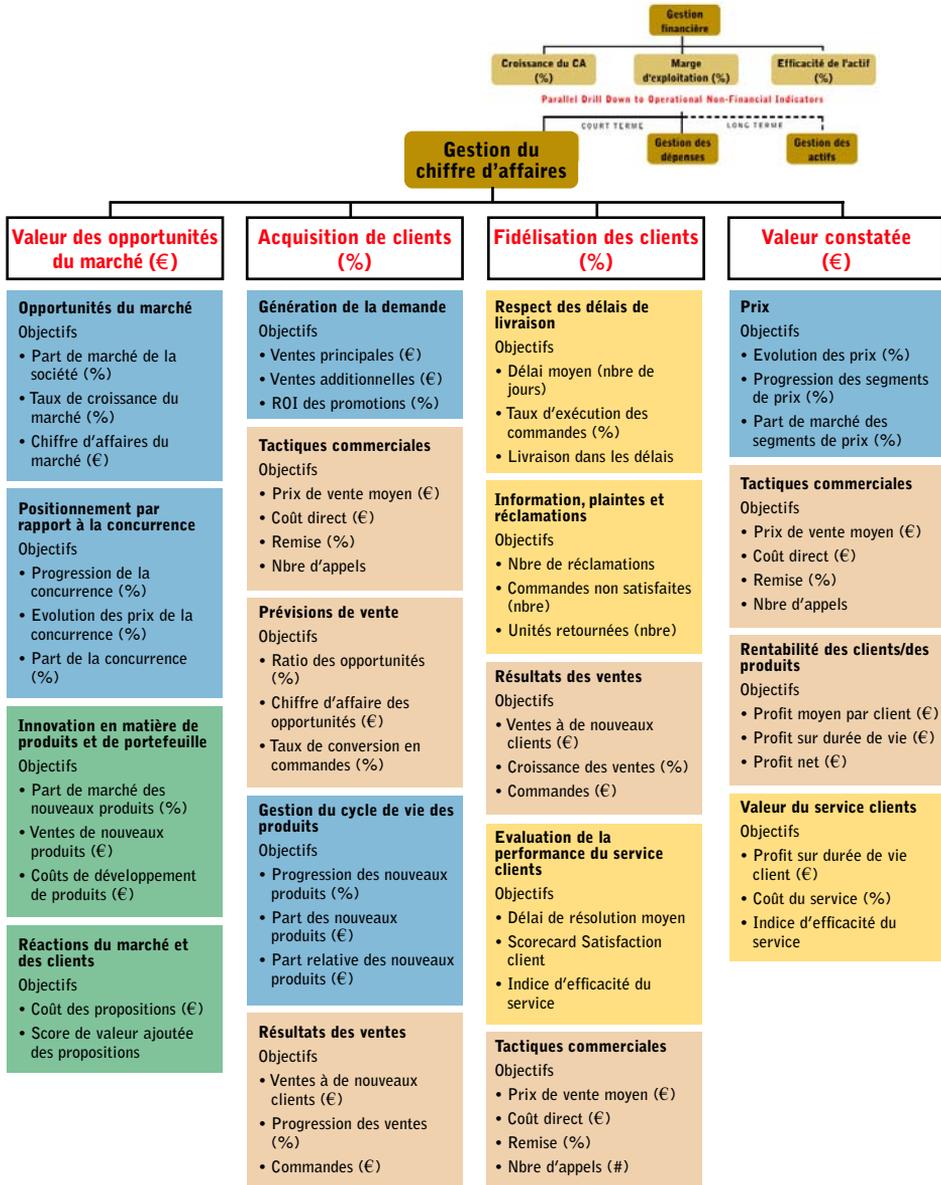
Valeur constatée (\$)

La valeur constatée donne une vue d'ensemble des effets sur le profit des efforts déployés en vue d'améliorer le chiffre d'affaires. Le domaine décisionnel Rentabilité des clients/des produits est un domaine d'information clé important pour la direction. Il faut passer en revue les clients non rentables et, si l'entreprise souhaite les garder, leur appliquer des stratégies différentes. L'examen des prix peut révéler qu'augmenter le prix des produits pour un gros client non rentable serait une mauvaise décision qui accélérerait la pénétration de ce marché par la concurrence. L'examen du coût du service peut indiquer quant à lui que l'entreprise dépense trop en support technique. Dans ce cas, vous pourriez essayer de négocier un tarif plus élevé pour ce support de façon à mieux rentabiliser vos dépenses sans altérer la qualité de service actuelle.

La direction doit aussi examiner la rentabilité des produits pour déterminer la valeur constatée. Elle envisagera les diverses options possibles pour corriger la mauvaise performance des produits qui font perdre de l'argent, par exemple arrêter la commercialisation, augmenter le prix ou changer de tactique commerciale. Augmenter le prix de certains produits de niche peut être envisageable à court terme pour compenser des pertes à un autre niveau, une décision prise fréquemment par des directions en quête d'équilibre.

Grâce à notre solution de pilotage de la performance, nous pouvons gérer tous nos besoins de manière simple et rapide et connaître précisément nos coûts d'exploitation par centre de coûts et par produit, nos chiffres de vente par rapport à notre budget, les dépenses de notre service achats, les primes payées par nos assurés et les sommes que nous leur versons en cas de sinistre. Nous avons gagné en fiabilité et certaines opérations sont vingt fois plus rapides qu'avant. A long terme, cette solution nous fera gagner beaucoup de temps et d'argent. Nous sommes désormais en mesure de consacrer 85 % de notre attention à des initiatives stratégiques qui nous aident à piloter notre activité.

George Janson, Coordonnateur de la business intelligence, Division du contrôle, Folksam



MARKETING

VENTES

DÉVELOPPEMENT

SERVICE CLIENTS

Gestion des dépenses de fonctionnement

Dès lors que les clients ont passé commande, toute erreur d'exploitation ou presque affectera la marge bénéficiaire. Près de 90 % du chiffre d'affaires découlant de l'élaboration et de la fourniture d'un produit ou d'un service, les informations qui aident la direction à identifier les anomalies de fonctionnement et à agir rapidement peuvent faire la différence entre la réussite et l'échec.

En regroupant les domaines décisionnels pertinents, il est possible d'aligner les domaines d'information clés sur les préoccupations types de l'entreprise. Il faut pour cela adopter une approche transversale impliquant les différents pôles fonctionnels et non essayer de traiter chaque question de manière isolée.

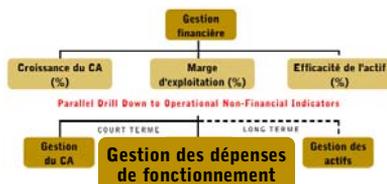
Une entreprise commerciale s'apparente à un processus d'entrées/sorties. Entre les deux, il faut gérer des activités à valeur ajoutée pour optimiser l'efficacité et les coûts. Côté entrées, il y a d'abord l'efficacité de la chaîne logistique, puis les processus internes nécessaires à l'élaboration d'un produit ou d'un service. Il faut gérer ces derniers en surveillant les coûts d'exploitation, qui conditionnent la pérennité des profits. Les organisations assurent diverses fonctions de support qui entrent dans la catégorie des frais généraux. Vous devez gérer ces frais, par exemple pour vous assurer que les effectifs des départements restent sous contrôle et que les diverses activités de support génèrent effectivement de la valeur. Une fois le produit fini ou le service prêt à être commercialisé, vous devez le distribuer et le livrer, ce qui ramène à l'efficacité de la chaîne logistique.

Indice du coût de la chaîne logistique

Cet indice met en évidence l'exercice d'équilibrage entre entrées et sorties pour la direction. L'imprévu est la norme. A peine les bons de commande correspondant aux besoins du mois suivant ont ils été émis que vous constatez une évolution des attentes. L'écart par rapport au plan commercial reflète les ventes futures attendues ; s'il indique une augmentation imprévue des commandes, les services chargés de l'approvisionnement et des achats doivent réagir. Si les fournisseurs ne sont pas assez réactifs, honorer les commandes peut devenir un problème que la direction doit résoudre en réfléchissant, par exemple, aux moyens d'annoncer des retards possibles et en étudiant l'impact de cette annonce sur les clients. La visibilité des indicateurs de la chaîne logistique aide la direction à appréhender la situation globale. De fréquents retards de livraison peuvent mettre en évidence un problème lié aussi à la gestion des stocks. Un afflux de commandes peut créer un problème de stock que la direction percevra comme temporaire ou

En tant que fabricant, nous avons une multitude de contraintes à gérer. Notre activité est saisonnière et notre capacité de production comme l'espace de stockage dont nous disposons sont limités. Nous avons donc mis au point un modèle qui confronte notre prévision de vente et notre prévision de production pour contrôler les niveaux de stock nécessaires ainsi que l'utilisation des machines et de l'espace de stockage. Nous déroulons nos prévisions sur plusieurs mois, ce qui nous permet par exemple d'intervenir dès le mois de mars lorsque nous voyons que nous aurons des problèmes en juillet. Nous avons pu passer d'un plan annuel revu chaque trimestre à un processus de planification continue. Nous sommes en mesure de fournir très rapidement nos informations aux utilisateurs, pour qu'ils puissent réagir.

Roberta Kaplan, Directrice de la business intelligence, Constar International, Inc.



Indice du coût de la chaîne logistique

Achats et approvisionnement

Objectifs

- Prix d'achat/unité (€)
- Taux de rejet (%)
- Ponctualité des fournisseurs (%)

Distribution et logistique

Objectifs

- Unités endommagées (%)
- Coût de distribution (€)
- Livraisons dans les délais (%)
- Prix/poids/distance (€)

Gestion des stocks

Objectifs

- Stock (€)
- Stock (jours/%)
- Rotations des stocks (nbre)
- Références en stock

Respect des délais de livraison

Objectifs

- Délai moyen (nbre de jours)
- Taux d'exécution des commandes (%)
- Livraison dans les délais (%)

Information, plaintes et réclamation

Objectifs

- Nbre de réclamations
- Commandes non satisfaites (nbre)
- Unités retournées (nbre)

Ecart par rapport au plan commercial

Objectifs

- Commandes (€)
- Plan commercial (€/%)

Indice des coûts de fonctionnement

Production et capacité

Objectifs

- Commandes en attente (%)
- Capacité utilisée (%)
- Occupation des machines (%)

Gestion des coûts et de la qualité

Objectifs

- Coût des anomalies (€)
- Taux de rejet par le contrôle qualité (%)

Etapas du développement de produits

Objectifs

- Coût du développement des produits (€)
- Délai de développement des produits
- Stade de réalisation par phase (%)

Ecart par rapport au plan opérationnel

Objectifs

- Ecart coûts d'exploitation (€/%)
- Ecart coût des frais généraux (€/%)
- Ratio coût produit/Ventes (%)

Information, plaintes et réclamation

Objectifs

- Nbre de réclamations
- Commandes non satisfaites (nbre)
- Unités retournées (nbre)

Gestion du cycle de réalisation des projets

Objectifs

- Projets informatiques réalisés (%)
- Délai d'exécution des projets informatiques
- ROI des projets informatiques (%)

Gestion des fournisseurs informatiques

Objectifs

- Coût des contrats informatiques (€)
- Projets informatiques réalisés (%)
- Délai d'exécution des projets
- Ponctualité des fournisseurs (%)
- Performance des contrats de niveau de service (%)

Indice du coût des frais généraux

Compte de résultat

Objectifs

- Ecart ventes effectives/prévisions (€/%)
- Ventes nettes (€)
- Bénéfice d'exploitation/BAII (€)

Organisation et besoins en personnel

Objectifs

- Durée moyenne d'occupation d'un poste
- Taux de rotation du personnel (%)
- Effectif

Gestion des coûts et de la qualité

Objectifs

- Coût des anomalies (€)
- Taux de rejet par le contrôle qualité (%)

Ecart par rapport au plan opérationnel

Objectifs

- Ecart coûts d'exploitation (€/%)
- Ecart coût des frais généraux (€/%)
- Ratio coût produit/Ventes (%)

Avantages sociaux

Objectifs

- Hausse du coût des avantages sociaux (%)
- Coût des avantages sociaux (€)
- Coût des avantages par rapport à la masse salariale (%)

OPERATIONS

SERVICE CLIENTS

IT

DÉVELOPPEMENT PRODUITS

RESSOURCES HUMAINES

VENTES

FINANCE

justifiant une augmentation de la capacité de stockage. Les demandes d'information, les plaintes et les réclamations peuvent dénoter des risques et une exposition au risque avec certains clients. Les problèmes de stockage temporaires peuvent être résolus en revoyant la distribution et la gestion logistique. Augmenter la capacité des transporteurs et utiliser le réseau de distribution pour compenser une capacité de stockage interne insuffisante pourra éviter des coûts de stockage supplémentaires.

Cette vision globale de la chaîne logistique et la capacité à obtenir des informations de domaines décisionnels différents est essentielle à un bon leadership. Une direction qui connaît les tolérances et les risques peut prendre une décision avisée en toute sérénité.

Le manque d'information n'est pas une excuse recevable en cas d'échec.

Indice des coûts de fonctionnement

La direction se base sur les coûts de fonctionnement pour contrôler les structures fondamentales de l'entreprise et les retombées en termes de coûts du manque d'efficacité et des points de blocage. Par exemple, si vous approuvez un nouveau système transactionnel, comment pouvez-vous gérer et contrôler sa mise en œuvre efficacement ? Dans le domaine décisionnel Cycle de vie du développement d'un système/logiciel de gestion de projet, un plan clair décrira l'ampleur du travail et le temps nécessaires à la mise en œuvre du nouveau système. La direction doit surveiller les dépassements (de délai et de budget) et les risques perçus. Avec le domaine décisionnel Gestion des prestataires de services et ses indicateurs sur la performance passée des prestataires, vous pourrez limiter les risques et améliorer les prévisions.

Si le processus de commande est difficile — provoquant des rejets par le système, des retards de livraison et une augmentation des plaintes et des réclamations — la direction peut s'intéresser à la gestion de la production et de la capacité. A partir des informations de ce domaine clé, elle peut savoir quelles sont les implications en cas de recours aux heures supplémentaires pour traiter les commandes en retard. Elle peut évaluer les conséquences financières à partir des domaines décisionnels Efficacité opérationnelle et Gestion de la qualité. La hausse des coûts de fonctionnement aura un impact sur l'écart par rapport au plan opérationnel. La direction utilisera ces informations pour communiquer cet écart et s'employer pleinement à résoudre ce problème.

L'exemple ci-dessus illustre l'importance de la gestion de l'imprévu à l'aide d'indicateurs factuels. Chaque entreprise doit s'être préparée à l'inattendu. Celles qui sont capables de gérer ce type de situations bénéficient d'un net avantage.

Indice du coût des frais généraux

Appliqué aux fonctions de support, cet indice renseigne sur l'équilibre entre coût et valeur : s'il n'est pas bon, la direction peut analyser le domaine décisionnel Organisation et dotation en personnel pour étudier les effectifs, ou le compte de résultat pour examiner les coûts fonctionnels plus détaillés. Elle étudie les ratios pour comprendre l'évolution des coûts et l'importance relative des différentes fonctions de support. Par exemple, le pourcentage coûts marketing/ventes et le pourcentage effectif commercial/effectif total permettent de voir si la proportion de ressources affectées au marketing ou aux ventes évolue. S'il y a augmentation du chiffre d'affaires alors que l'effectif du marketing ou des ventes n'a pas bougé, des problèmes pourraient se poser à l'avenir au niveau de la relation avec les clients et les prospects.

L'écart par rapport au plan commercial est un indicateur clé pour déterminer les besoins en ressources et les coûts de support futurs. Si vous prévoyez une forte croissance des ventes, ces données vous serviront à analyser l'écart par rapport au plan opérationnel. Les dirigeants joueront un rôle plus actif pour décider si la croissance future des ventes impose de renforcer de façon significative les ressources pour les fonctions de support, et pourront intégrer au processus de planification la hausse ou la baisse des coûts associée. En décidant de manière rapide et proactive, la direction renforce le degré de compétitivité de l'entreprise.



Rentabilité des investissements stratégiques (%)	Indice de productivité du personnel	Rendement de l'actif informatique (%)	Fidélisation des collaborateurs (%)
<p>Dépenses d'investissement et investissements stratégiques</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Investissement (€) Valeur actualisée nette (€) ROI (%) 	<p>Organisation et besoins en personnel</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Durée moyenne d'occupation d'un poste Taux de rotation du personnel (%) Effectif 	<p>Schéma de valeur de l'activité</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Score de priorité de l'activité Valeur de l'activité (€) Indice de qualité de l'information Indice de capacité informatique Coûts informatiques (€) 	<p>Talents et succession</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Indice de satisfaction des collaborateurs Déficit de succession Déficit de talents
<p>Bilan</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Actif économique (€/%) Ratio dettes/fonds propres (%) Rentabilité économique (%) 	<p>Ecart par rapport au plan commercial</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Commandes (€) Plan commercial (€/%) 	<p>Gestion du portefeuille informatique</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Indice de capacité informatique Coûts informatiques (€) Indice 	<p>Organisation et besoins en personnel</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Durée moyenne d'occupation d'un poste Taux de rotation du personnel (%) Effectif
<p>Opportunités du marché</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Part de marché (%) Taux de croissance du marché (%) C.A. du marché (€) 	<p>Schéma de valeur de l'activité</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Score de priorité de l'activité Valeur de l'activité (€) Indice de qualité de l'information Indice de capacité informatique Coûts informatiques (€) 	<p>Gestion du cycle de réalisation des projets</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Projets informatiques réalisés (%) Délai d'exécution des projets ROI des projets (%) 	<p>Avantages sociaux</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Hausse du coût des avantages sociaux (%) Coût des avantages sociaux (€) Coût des avantages sociaux par rapport à la masse salariale
<p>Positionnement par rapport à la concurrence</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Progression des concurrents (%) Evolution des prix des concurrents (%) Part de marché des concurrents (%) 	<p>Rémunération</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Hausse des rémunérations (€) Hausse moyenne des rémunérations (%) Coût des rémunérations (€) 	<p>Gestion des fournisseurs informatiques</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Coût des contrats (€) Projets informatiques réalisés (%) Délai d'exécution des projets (#) Ponctualité des fournisseurs (%) 	<p>Rémunération</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Hausse des rémunérations (€) Hausse moyenne des rémunérations (%) Coût des rémunérations (€)
<p>Gestion du cycle de vie des produits</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Progression des nouveaux produits (%) Part de marché des nouveaux produits (€) Part relative des nouveaux produits (€) 	<p>Ecart par rapport au plan opérationnel</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Ecart coûts d'exploitation (€/%) Ecart coût des frais généraux (€/%) Ratio coût produit/Ventes (%) 	<p>Ecart par rapport au plan commercial</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Commandes (€) Plan commercial (€/%) 	<p>Formation et développement</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Déficit de compétences (%) Coût formation et développement (€) Coût formation et développement par rapport à la masse salariale (%)
	<p>Formation et développement</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Déficit de compétences (%) Coût formation et développement (€) Coût formation et développement par rapport à la masse salariale (%) 		<p>Compte de résultat</p> <p>Objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Ecart ventes réelles/prévisions (€/%) Ventes nettes (€) Bénéfice d'exploitation/BAII (€/%)

MARKETING	IT	RESSOURCES HUMAINES
VENTES	FINANCE	

Gestion de l'actif à long terme

Les décisions relatives aux investissements et à l'actif à long terme donnent à la direction l'opportunité d'influer sur l'orientation et la réussite futures de l'entreprise. Un choix avisé peut redéfinir complètement les opportunités de chiffre d'affaires et la rentabilité des dépenses d'une entreprise. Malheureusement, ces décisions importantes sont à la fois coûteuses et risquées. La direction doit décider, après mûre réflexion, quelles options sont prioritaires. Les incertitudes liées à ces décisions d'investissement à long terme sont difficiles à mettre en balance avec un contexte qui exige des performances à court terme. L'échec n'est pas une option acceptable ; il entraîne une baisse du cours de l'action, des restructurations et, à l'extrême, la faillite de l'entreprise.

Que recouvre la notion d'actif à long terme ? Dans un bilan, ce poste correspond au patrimoine, aux usines, aux équipements et aux investissements de l'entreprise, etc. — mais du point de vue des dirigeants, il doit aussi englober l'actif incorporel comme le capital humain, les ressources et l'infrastructure informatiques. Concevoir des mesures clés offrant une approche holistique de ces investissements (corporels et incorporels) permet à la direction de surveiller l'état de santé à long terme de l'entreprise.

Rentabilité des investissements stratégiques (%)

Ce pourcentage fournit une indication sur les projets stratégiques. Il permet à la direction de s'appuyer sur les expériences passées pour prendre les décisions de demain.

Les décisions d'investissement stratégique, telle une acquisition, se font à partir d'informations émanant de nombreux domaines décisionnels. Imaginez que le domaine décisionnel Opportunités du marché a identifié un segment de marché attractif qui jouxte le vôtre. Vous pourrez plaider en faveur d'une acquisition si les choix actuels sont limités et que la gestion du cycle de vie des produits témoigne d'une mauvaise performance des nouveaux produits. L'acquisition sera d'autant plus justifiée si votre portefeuille actuel n'inclut pas de nouveaux produits très performants et que les chances d'une croissance satisfaisante sont minces. Si le domaine décisionnel Evaluation de la concurrence a identifié une cible d'acquisition potentielle qui satisfait à l'obligation de diligence, il vous faut alors une évaluation financière. A partir du domaine décisionnel Dépenses d'investissement et investissements stratégiques, la direction peut passer en revue les différents scénarios possibles et les hypothèses de ROI correspondantes. S'ils sont compatibles avec les structures d'investissement de l'entreprise, la direction doit évaluer si le bilan est assez solide pour financer l'acquisition. *Faut-il accroître la dette ou augmenter le capital en émettant de nouvelles actions ?*

L'exemple ci-dessus reflète le type de domaines d'information clés dont la direction a besoin pour prendre des décisions d'investissements stratégiques. En faisant de ces investissements un domaine d'information clé dédié, la direction peut contrôler la performance d'investissement et prendre des décisions fondées. Financièrement, les acquisitions échouent si le prix à payer est surévalué ou que la consolidation est mal gérée. Si, se fondant sur les acquisitions passées, la direction connaît bien les facteurs clés de réussite ou d'échec, elle limite les risques pour l'avenir.

Indice de productivité du personnel

Le capital humain est un actif clé pour n'importe quelle entreprise et la direction doit surveiller sa productivité. Une évaluation de base renseigne sur l'effectif et sur les ventes par département, mais il est possible d'obtenir d'autres informations beaucoup plus détaillées. Pour comprendre le contexte des variations de productivité du personnel, la direction doit se procurer des informations de divers domaines décisionnels.

Si cet indicateur augmente, la direction doit chercher comment le maintenir à ce niveau. Le domaine décisionnel Ecart par rapport au plan commercial indique peut-être une hausse des ventes par rapport aux attentes, et les informations sur l'organisation et son effectif aideront la direction à identifier si et où des collaborateurs supplémentaires ont été employés. Si l'effectif global n'a pas augmenté et qu'une analyse du domaine décisionnel Rémunération indique que les dépenses de personnel sont stables, cela signifie que le personnel est plus productif. La feuille de route pourra confirmer que la récente mise en œuvre d'un projet a eu un impact direct et positif sur la productivité du personnel. Peut-être aurez-vous constaté une hausse des dépenses de formation et de développement imputable au nouveau projet, mais le résultat améliore directement l'indice de productivité du personnel. Munie des ces chiffres, la direction peut appuyer une révision des plans et demander aux autres fonctions de répercuter l'impact dans le domaine décisionnel Ecart par rapport au plan opérationnel.

Rendement de l'actif informatique (%)

Des évolutions technologiques soudaines peuvent bouleverser le modèle économique de l'entreprise. La direction doit donc savoir où et comment l'actif informatique génère de la valeur au sein des différents pôles fonctionnels et entités commerciales. Comparer la tendance à la hausse ou à la baisse du rendement de l'actif informatique aux résultats financiers et opérationnels actuels permet d'identifier les faiblesses potentielles de la stratégie informatique. De même, les comparaisons avec la productivité du personnel et l'investissement stratégique mettent en évidence le degré d'alignement avec les objectifs à long terme de l'entreprise. Si le rendement de l'actif informatique diminue dans un secteur très performant de l'entreprise, l'exploration de la feuille de route indiquera quels moteurs de la performance donnent des signes de faiblesse, par exemple la croissance du chiffre d'affaires ou les marges d'exploitation. La compréhension des éléments affectés conduit à une approche plus productive et proactive.

Fidélisation des collaborateurs (%)

Fidéliser les collaborateurs permet de réduire les dépenses de recrutement et de lancement ; en s'attachant les bons collaborateurs, l'entreprise renforce l'un de ses atouts majeurs. Le domaine décisionnel Talents et succession fournit des informations complémentaires à la direction, et lui fait prendre conscience que de nouveaux collaborateurs et de nouveaux talents sont nécessaires pour renforcer les capacités de l'entreprise. Concevoir une approche conciliant le développement de carrière en interne et le recrutement stratégique de nouveaux talents est une priorité de la direction.

Si le pourcentage de fidélisation est insuffisant, vous pouvez examiner les informations dont vous disposez sur la rémunération et les avantages sociaux du personnel de l'entreprise et les comparer à celles du marché. Les ratios globaux coût/chiffre d'affaires fournissent à la direction des éléments stratégiques de comparaison avec la concurrence. Augmentez-vous vos coûts de personnel, avec les effets que cela suppose sur le compte de résultat, pour augmenter un taux de fidélisation trop faible ? C'est peut-être le moral des collaborateurs qui est en cause, auquel cas augmenter la rémunération n'aura pas forcément les effets escomptés. Il sera peut-être plus productif d'investir dans des programmes de renforcement d'équipe ou de développement du personnel. Les informations sur la formation et le développement de compétences pourront vous aider à définir une stratégie appropriée.

Gestion des risques¹

Les récentes réglementations comme Bâle II pour les services financiers et la loi Sarbanes-Oxley pour les entreprises cotées en Bourse ont souligné l'importance d'une meilleure gestion des risques, de même que des tendances comme la mondialisation, l'intégration des marchés financiers, l'économie de la connaissance et l'incertitude politique. La concurrence encore plus forte et les changements constants et rapides qui en découlent créent un nombre incalculable de menaces potentielles pour la performance de l'entreprise. Aujourd'hui plus que jamais, votre façon de prendre des risques et de les gérer affecte votre coût du capital tel qu'il est pris en compte par :

- les investisseurs et les principales bourses comme celle de New York (NYSE) et le NASDAQ,
- les établissements de crédit et les agences de notation associées comme Moody's et S&P,
- les assureurs et leurs programmes de prévention des risques et d'abattement.

Ce domaine décisionnel fournit une vue consolidée de plusieurs catégories et hiérarchies de risques : risques opérationnels, risque de crédit, risque lié au marché... En outre, les entreprises doivent surveiller les risques environnementaux et naturels qui ont un impact sur la reprise après un sinistre et sur la continuité de l'activité. En ayant une vision intégrée des risques qui pèsent sur les différentes divisions et entités fonctionnelles de l'entreprise, la direction peut prendre des mesures mieux coordonnées et moins coûteuses.

La tendance en faveur d'une vision intégrée du risque gagne du terrain alors que les coûts liés à la conformité, et à la loi Sarbanes-Oxley en particulier, ne cessent d'augmenter. De nombreuses infrastructures de gestion du risque d'entreprise et du risque opérationnel existent, comme COSO II qui identifie quatre objectifs essentiels pour encadrer les composants de la gestion du risque, décrits dans l'ouvrage Enterprise Risk Management – Integrated Framework, publié en 2004 et illustrés ci-dessous. Le cube renforce la nature multidimensionnelle de la gestion du risque et de la conformité.

- Les quatre objectifs – stratégie, opérations, reporting et conformité – sont représentés par les colonnes.
- Les huit composants sont représentés par les lignes.
- L'entité et ses unités organisationnelles sont représentées par la troisième dimension de la matrice



Idéalement, ce domaine décisionnel combine des informations qualitatives et quantitatives. L'évaluation des risques qualitatifs est plus fiable et vérifiable quand elle s'appuie sur des chiffres qui mesurent les incidents, les événements liés aux risques et le montant des pertes. Fixer des seuils de risque acceptables, modéliser les résultats attendus et surveiller les résultats constatés génère des données plus fines pour gérer le risque.

¹ La gestion des risques mériterait un ouvrage à elle-seule. Ce domaine décisionnel fournit seulement une vue d'ensemble de ce qui pourrait facilement correspondre à plusieurs domaines d'information clés détaillés. De même, bien qu'elle soit représentée ici comme relevant de la fonction directoriale, elle constitue une fonction à part entière dans beaucoup d'entreprises.

Pour limiter les risques comme ceux liés à la loi Sarbanes-Oxley, des contrôles internes spécifiques sont en place. Ce domaine décisionnel contribue à identifier les contrôles les plus efficaces et à réduire le risque inhérent à une exposition plus acceptable à un risque résiduel.

La gestion des risques ne se limite pas à la surveillance de menaces diffuses ou peu probables. Quand le suivi des risques a lieu selon une feuille de route commune à tous, il est plus facile d'établir la relation entre performance de l'entreprise et risque. L'entreprise est amenée à assurer des risques opérationnels communs, surtout dans les fonctions Ressources humaines et Finance. Par exemple, la hausse du coût des avantages sociaux et l'incertitude quant aux demandes d'indemnisation des salariés forcent les entreprises à négocier plus d'offres d'autoassurance auprès de leur assureur, ce qui nécessite une analyse et une surveillance étroites des réserves et des pertes. De même, déterminer le prix approprié pour les programmes d'assurance du cash flow requiert une analyse des réserves pour créances douteuses.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS		
Nombre d'incidents à l'origine de pertes	Dédommagements (€)	Objectif des contrôles	Ligne de produits	
	Dédommagements (nbre)	Objectif des contrôles	Ligne de produits	
Valeur des pertes (€)	Classement chronologique des réclamations	Plage des limites de crédit	Mesures anti-risque	
			Type de mesure	
Indice de niveau de risque	Niveau d'efficacité des contrôles	Plage	Mesure	
	Niveau de risque du pays		Risque	
Score d'audit de gestion des risques	Solde créditeur (€)	Emplacement du client final	Catégorie de risque	
	Taux de défauts de paiement (%)		Type de risque	
	Niveau de risque environnemental	Région	Risque	
	Pertes estimées (nbre)	Département	Priorité stratégique	
	Valeur des pertes estimée (€)	Ville	Domaine stratégique	
	Niveau de risque intrinsèque	Code postal	Stratégie	
	Niveau de risque occupationnel	Pays	Processus de transaction	
	Niveau de risque opérationnel	Mois	Processus	
	Niveau de risque résiduel		Année	Sous-processus
	Niveau d'impact des risques		Trimestre	Activité
	Niveau de probabilité de risques	Mois	Chaîne logistique de l'information	Organisation
	Montant passé par pertes et profits (€)	Phase d'information		Division
				Département
			Code serv.	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT	
Gestion du risque	Dirigeants	•			
	Analystes				•
Contrôle de gestion	Dirigeants	•			
	Responsables				•
	Professionnels				•
Service clients	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Distribution	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Finance	Dirigeants		•	•	
	Responsables				•
	Analystes				•
	Professionnels				•
Opérations / Production	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Achats	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Développement de produits	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Ventes	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Marketing	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
Ressources humaines	Dirigeants		•	•	
	Analystes				
IT/Systèmes d'information	Dirigeants		•	•	
	Analystes				

Gestion de la conformité²

La gestion de la conformité est le domaine d'exécution opérationnelle clé de la gestion des risques. Même lorsqu'elles gèrent des impératifs purement réglementaires, les structures qui guident la conformité relèvent d'une approche basée sur le risque. Par exemple, la gestion du programme lié à la loi Sarbanes-Oxley fait appel au cadre COSO pour définir les contrôles internes nécessaires qui impliquent d'identifier les risques d'inexactitudes financières. De même, les programmes d'audit interne sans rapport avec la loi Sarbanes-Oxley sont fondés sur une évaluation initiale du risque qui suggère quelles sont les activités à auditer.

Idéalement, la gestion de la conformité fournit une vue intégrée de l'environnement réglementaire. La plupart des entreprises font face à des impératifs réglementaires qui se recoupent. Dans le secteur bancaire aux Etats-Unis, Bâle II, le Patriot Act, la loi Sarbanes-Oxley s'intéressent de très près à certains processus de gestion. Savoir où et comment optimiser ces contrôles pour répondre à des besoins de reporting réglementaire différents peut alléger considérablement la gestion de la conformité.

Comme pour la gestion de la conformité informatique, ce domaine décisionnel peut exploiter plusieurs sources de données. La première, les solutions de gestion des programmes de conformité, pour la loi Sarbanes-Oxley par exemple, s'intéressent aux projets et aux programmes d'une entreprise. La deuxième source est une nouvelle catégorie d'outils, les logiciels de surveillance continue des contrôles, qui génèrent en temps réel ou presque des informations sur les transactions et qui signalent les exceptions par rapport aux résultats attendus tels que définis par les contrôles internes. Concernant la comptabilité clients, par exemple, des incohérences dans les numéros de bon de commande ou des montants tout juste inférieurs aux niveaux autorisés peuvent indiquer des fraudes.

Enfin, la gestion de la conformité peut aussi s'appuyer sur les informations des solutions qui automatisent les processus manuels basés sur des feuilles de calcul, notamment les rapports utilisés pour des activités de détection ou de surveillance. Les activités les plus courantes et les plus coûteuses, du point de vue de la conformité, sont les processus manuels de reporting financier et de clôture, en particulier pour la consolidation et les ajustements.

Nous avons toujours eu une bonne visibilité de nos indicateurs financiers et nous maîtrisons la situation. En tant que société cotée au NASDAQ, nous sommes soumis aux exigences très strictes de la loi Sarbanes-Oxley. Etre bon ne suffit plus. Il faut viser l'excellence.

Tom Manley, CFO, Cognos

² La conformité pouvant couvrir plusieurs domaines réglementaires, ce domaine décisionnel donne seulement une vue d'ensemble de ce qui pourrait facilement correspondre à plusieurs domaines d'information clés plus détaillés. De même, bien qu'elle soit représentée ici comme relevant de la fonction directoriale, beaucoup d'entreprises possèdent d'une fonction d'audit interne distincte qui rend compte directement au comité d'audit du conseil d'administration.

GESTION DE LA CONFORMITÉ

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS	
Niveau de conformité atteint (%)	Contrôles (nbre)	Applications	Mois
Coûts liés à la conformité (€)	Exceptions (nbre)	Type d'application	Année
Insuffisances significatives (nbre)	Frais des audits externes (€)	Logiciel	Trimestre
Niveau d'importance relative	Coûts des audits internes (€)	Affirmations	Mois
Conformité légale (%)	Problèmes (nbre)	Fréquence de contrôle	Portée
Indice de niveau de risque	Procédures en retard (nbre)	Méthode de contrôle	Contrôle clé
	Coûts des audits internes externalisés (€)	Objectif du contrôle	Régulateurs
	Niveau d'insuffisance qualitative	Objectif	Type de régulateur
	Insuffisance quantitative (%)	Responsables des contrôles	Régulateur
	Audits réglementaires	Fonction	Etat de correction
	Niveau d'impact des risques	Echelon	Risques
	Niveau de probabilité de risques	Responsable	Catégorie de risque
	Taille de l'échantillon (nbre)	Type de contrôle	Type de risque
	Insuffisances significatives (nbre)	Etat de documentation	Risque
	Tests (nbre)	Entité	Etat de test
		Compte financier	Processus de transaction
		Type d'état financier	Processus
		Ligne d'état financier	Sous-processus
		Compte	Activité

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
	Professionnels		•	
Contrôle de gestion	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
Distribution	Dirigeants			•
Opérations / Production	Dirigeants			•
Achats	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
Ventes	Dirigeants			•
Marketing	Dirigeants			•
Ressources humaines	Dirigeants			•
IT/Systèmes d'information	Dirigeants			•