UCLouvain
FUCaM MONS

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Comment mettre en place un outil de pilotage de la performance globale à l'aide du tableau de bord prospectif ?

Etude de cas : Shiseido Belgique

TFE réalisé par *Ouologuem Ahmat Sekou*

Promoteur: *Vincent Vanderborght*

Année académique 2019-2020

Master en Sciences de gestion

Résumé

Actuellement la performance d'une entreprise ne se limite plus aux seuls indicateurs financiers, elle englobe aussi bien des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux. La prise en compte des indicateurs financiers et extra financiers, permet de redéfinir la notion de la performance des entreprises et donc de considérer la performance d'un point de vue globale.

La performance globale des entreprises doit faire l'objet d'un suivi continu (le pilotage de la performance). Le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage de la performance. Le tableau de bord doit être le reflet de la mission, de la vision et des objectifs de l'entreprise.

Une analyse approfondie et détaillée du processus et des activités de l'entreprise, est essentielle pour comprendre les différents niveaux de la chaine de valeur, et par conséquent, de prendre des décisions sur les éléments permettant d'atteindre les objectifs fixés. Chaque objectif fixé, doit faire l'objet de mesure grâce à des indicateurs de mesure établis.

Le tableau de bord prospectif ou encore appelé Balanced Scorecard est l'instrument de pilotage qui a été choisi dans ce travail. Les 4 axes (financiers, clients, processus internes, apprentissage organisationnel) interagissent en vue d'atteindre les objectifs fixés.

L'entreprise Shiseido Belgique, qui fait l'objet de la partie pratique de ce travail, a pour objectif stratégique, l'augmentation du chiffre d'affaires. L'analyse de trois départements (finance, commercial, marketing) de l'entreprise Shiseido Belgique, a permis de mettre en place une Balanced Scorecard, en vue de suivre l'évolution de l'objectif fixé.

Le nombre important des indicateurs de mesure, nous a amené à faire un choix et de ne garder que les indicateurs les plus pertinents (sur base de la loi de Pareto), ceux qui expliquent la plus grande partie du résultat.

Mots clés : Performance, performance globale, outil de pilotage, tableau de bord prospectif, Balanced Scorecard.

L'avant-propos

Je tiens à adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce TFE. En premier lieu, je remercie, Monsieur Vincent Vanderborght professeur à la Louvain School of Management d'avoir accepté d'être mon promoteur, pour le temps qu'il m'a accordé et pour ses conseils dans la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je souhaite également remercier mon épouse et mes enfants pour leur soutien tout au long de ce parcours.

Avant de commencer ce travail qui aborde la notion de la performance et du tableau de bord, je tiens à partager la citation ci-dessous :

« Until you can measure somthing and express it in numbers, you have only the begining of understanding »

« To measure is to know »

« If you cannot measure it, you can not improve it »

Lord Kelvin

Table des matières

L'introduction....1

Partie théorique....2

1. La notion de la performance....2

1.1. Qu'est-ce la performance ?....2

1.2. Le pilotage de la performance....4

1.3. Les indicateurs de mesure de la performance globale....5

2. Méthodologies de la construction d'un tableau de bord....6

2.1. Définition du tableau de bord....6

2.2. Les différents types de tableau de bord....6

2.3. Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton....8

2.4. La carte stratégique....10

2.5. La stratégie....12

2.6. Relation entre tableau de bord et la carte stratégique....15

2.7. Les fonctions d'un tableau de bord....16

2.8. La Sustainability Balanced Scorecard....17

Conclusion de la partie théorique....19

Partie pratique....20

3. Méthodologie....20

3.1. Le choix de l'entreprise....20

3.2. Les données considérées....20

4. L'étude de cas : Elaboration du tableau de Bord stratégique de Shiseido....21

4.1. Présentation de l'entreprise....21

4.2. Mission, vision et objectifs stratégiques du groupe Shiseido....24

4.3. Le déploiement de la stratégie au sein de l'organisation....25

4.4. Diagnostic stratégique : l'analyse SWOT de Shiseido Belgique....25

4.5. Le tableau de bord stratégique de Shiseido Belgique (Balanced Scorecard)....27

4.6. Les tableaux de bord opérationnels....36

Conclusion de la partie pratique....40

Conclusion générale....41

Bibliographie....42

Annexes....45

Liste des tableaux, graphiques, annexes

Figure 1: Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance : ----------page 3

Figure 2 : Caractéristiques du pilotage de la performance globale : ----------page 4

Figure 3 : Modèle du tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton : ----------page 9

Figure 4 : Carte stratégique : ----------page 11

Figure 5 : Schéma analyse SWOT : ---------- page 14

Figure 6 : Relation Carte stratégique et Tableau de bord : ----------page 15

Figure 7 : Les fonctions du tableau de bord : ----------page 16

Figure 8 : Chaine de causalité pour un SBSC : ----------page 18

Figure 9 : La structure organisationnelle de Shiseido Belgique : ----------page 22

Figure 10 : Les différentes étapes du processus du service commercial : ----------page 23

Figure 11 : Les différentes étapes du processus du service marketing : ----------page 24

Figure 12 : Processus de l'activité du département finance : ----------page 24

Figure 13 : Analyse SWOT de Shiseido Belgique : ----------page 26

Figure 14 : La Matrice SWOT de Shiseido Belgique : ----------Page 27

Figure 15 : Le cycle de vie de Shiseido Belgique : ----------page 28

Figure 16 : Perspective Financier de Shiseido Belgique : ---------- page 29

Figure 17 : exemple de fiche d'enquête à destination des clients B to C : ----------page 30

Figure 18 : Perspective Client de Shiseido Belgique : ----------page 30

Figure 19 : La chaine de création de valeur de Shiseido Belgique : ---------- page 31

Figure 20 : Perspective Processus internes de Shiseido Belgique : ----------page 32

Figure 21 : exemple de fiche d'enquête à destination des employés : ---------- page 33

Figure 22 : Perspective apprentissage & développement de Shiseido Belgique : ---------- ---page 33

Figure 23 : La carte stratégique de Shiseido Belgique : ----------page 34

Figure 24 : Le tableau de bord stratégique de Shiseido Belgique : ----------page 35

Figure 25 : Tableau de bord opérationnel commercial & marketing : ---------- page 37

Figure 26 : Tableau de bord du service finance : ----------page 39

Annexe : Interview du Directeur général : ----------page 45-46

L'introduction

Aujourd'hui la concurrence est mondiale, les entreprises pour survivre à cet environnement concurrentiel doivent être compétitives. Être compétitive, requiert de la part des entreprises la maîtrise d'un certain nombre des paramètres internes et externes. L'information est l'un des paramètres, que les entreprises doivent nécessairement maîtriser, elle constitue un avantage stratégique.

Le département contrôle de gestion au sein des entreprises, a pour mission de traiter les informations pour aider le chef d'entreprise à prendre de décisions éclairées. Outre le contrôle budgétaire, la comptabilité analytique et le reporting, les tableaux de bord sont des outils essentiels de suivi de performance pour le contrôle de gestion.

L'objet de ce travail est de montrer, l'enjeu que représente le tableau de bord au sein des entreprises, mais surtout de montrer les différentes étapes nécessaires à la mise en place du tableau de bord. Nous allons chercher à répondre à la question de recherche suivante : comment mettre en place un outil de pilotage de la performance globale à l'aide du tableau de bord prospectif ?

Le choix du sujet peut s'expliquer par une volonté d'approfondissement de la partie du cours relatif aux tableaux de bord d'une part, et de mettre en pratique ce modèle au sein de mon entreprise d'autre part.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons structuré ce travail en deux parties :

- Une première partie consacrée à l'aspect théorique. Cette première partie nous permettra de confronter les points de vue des auteurs classiques et contemporains au travers des revues de la littérature.

- Une deuxième partie consacrée à la partie pratique de ce travail. Au travers notamment des données issues des interviews, des informations récoltées en interne, vont nous permettre de mettre en place le tableau de bord prospectif pour piloter la performance globale de l'entreprise Shiseido Belgique.

Partie théorique

1. La notion de la performance

1.1. Qu'est-ce la performance ?

Le concept de la performance de l'entreprise est souvent assimilé à la notion d'efficacité, d'efficience, de la rentabilité, de la productivité, du rendement etc. Le modèle de performance de Gilbert[1] décrit la performance dans une relation entre les objectifs visés (cibles, estimations, projections), les moyens pour les réaliser (les ressources humaines, matérielles, financiers) et les résultats obtenus (biens, produits, services).

La performance est un concept multidimensionnel, elle varie en fonction du contexte et des objectifs visés. A. Bourguignon[2] déclare que le terme de la performance est très souvent évoqué sans que sa définition fasse l'unanimité.

Les travaux réalisés par, Morin et al[3] décrivent, les différentes approches théoriques de la performance de l'entreprise, et identifient quatre approches :

- L'approche classique, qui est orientée sur des critères économiques et financiers. La performance de l'entreprise, se résume en la création d'un profit maximum pour les actionnaires. Le fervent défenseur de cette approche fut Milton Friedman[4]. La performance selon l'approche classique va chercher à privilégier la productivité.

- L'approche de l'école des relations humaines, qui se focalise sur le facteur humain. Selon cette approche, la performance de l'entreprise, est intimement liée à l'amélioration de condition de travail des employés.

- L'approche systémique, qui s'articule autour de la pérennité, et de la survie de l'entreprise, et se matérialise par la qualité du bien ou du service rendu, la rentabilité financière, et la compétitivité.

- L'approche de la légitimité de l'organisation, auprès des groupes externes, qui définit la performance, comme la capacité d'une organisation à

[1] Le modèle de performance de Gilbert 1980
[2] Mesure de la performance globale A. Bourguignon 1995 p.62
[3] La gestion de la performance des organizations Morin et al 1994 p.158
[4] The 20th century Capitalist : Milton Friedman 1966

satisfaire les différentes parties prenantes (bailleurs des fonds, les clients, la société et les organismes régulateurs).

Les différentes approches théoriques de la performance de l'entreprise sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Pérennité de l'organisation	Efficience économique
Qualité du produit (degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché). **Rentabilité financière** (capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette). **Compétitivité** (degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le revenu par secteur et le niveau d'exportation).	**Économie des ressources** (degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs). **Productivité** (quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée ; ce critère peut être mesure par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées).
Valeurs des ressources humaines	**Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes**
Mobilisation des employés (degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; ce critère peut être mesure à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement). **Climat de travail** (degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de griefs, de maladies ou d'accidents). **Rendement des employés** (valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité). **Développement des employés** (degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme l'augmentation des responsabilités effectives des employés).	**Satisfaction des bailleurs de fonds** (degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; ce critère peut être mesuré par le bénéfice par action). **Satisfaction de la clientèle** (jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la qualité du service à la clientèle) **Satisfaction des organismes régulateurs** (degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis). **Satisfaction de la communauté** (appréciation que fait la communauté élargie des activité et des effets de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de plaintes des citoyens, les accidents ou les crises environnementales et le nombre d'emplois crées dans la communauté).

Figure 5: Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance : Source : Tiré de Morin & al. (1996), et adapté de Morin, E.., Savoie, A. & Beaudin (1994, p.82)

1.2. Le pilotage de la performance

« *La démarche de pilotage obéit à la logique suivante : le système cherche à se maintenir autour d'une certaine référence, que sont les objectifs. Suite à la réception de « signaux » fournis par les indicateurs, le processus de pilotage émet des commandes et des actions en fonction des ressources humaines, financières, techniques et technologiques disponibles. Ainsi, le pilotage d'un processus par les indicateurs de performance est identifié à une boucle d'amélioration*[5]*.* »

Meyer[6] définit le système de pilotage de la performance, comme un ensemble des dispositifs (stratégie, structure, outils de gestion, système de rémunération, indicateurs etc.) permettant aux dirigeants d'une entreprise, de piloter l'entreprise vers l'attente des objectifs qu'ils se sont fixés. Il identifie, quatre éléments à prendre en compte, dans le pilotage de la performance globale : l'objectif, les livrables, les communications, et les parties prenantes.

Éléments	Description
Objectifs	Recherche principale de résultats économiques alliant toutefois l'obtention de résultats sociaux et environnementaux Pérennité de l'obtention des résultats Amélioration de la santé et de la durée de l'organisation
Livrables	Processus formel de production de livrables tangibles selon la stratégie d'affaires Collaboration active de l'entreprise et culture d'organisation entraînant des livrables intangibles
Communications	Divulgation de la performance durable tant aux parties prenantes internes qu'externes
Parties prenantes	Prise en compte et satisfaction des porteurs d'enjeux de l'organisation : employés, clients, partenaires, direction, fournisseurs, collectivité

Figure 6 : Caractéristiques du pilotage de la performance globale (inspiré par Meyer, 2019)

[5] Berrah, 2002, p. 45
[6] Myer, 2016, p. 39

Les objectifs fixés, sont à la fois financiers, et non financiers, ce qui conduit inéluctablement, à des livrables aussi bien quantitatifs, que qualitatifs. La prise en compte, des attentes des parties prenantes, est un élément essentiel dans le pilotage de la performance globale.

L'efficacité du pilotage de la performance globale, dépend de la capacité des dirigeants, à mobiliser les ressources financières, humaines, matérielles, et immatérielles, en vue de la réalisation des objectifs.

Comment savoir si les objectifs fixés sont rencontrés ? Pour cela il faut mettre en place des indicateurs de mesure.

1.3. Les indicateurs de mesure de la performance globale

La performance est toujours liée à des objectifs, il est donc primordial d'avoir des indicateurs de mesure de performance, pour évaluer les objectifs ainsi définis. Pour Bourguignon (1997) « *la performance n'existe pas en elle-même, elle est évaluée relativement à une référence ou un objectif* ».

Un indicateur de performance, peut-être défini, comme une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action, vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat[7]. On distingue généralement, deux types d'indicateurs de la mesure, de la performance globale :

- Les indicateurs financiers : la mesure de la performance, axée sur les indicateurs financiers, répond à la logique selon laquelle, les entreprises n'ont pour objectif premier, que de réaliser un profit maximum pour les actionnaires. Le chef de file, de ce courant de pensée, est sans doute Milton Friedman, qui déclare que « *rien n'est plus dangereux, pour les fondements de notre société, que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autres que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires* » M. Friedman, 1962. Les agrégats financiers le plus souvent retenus pour la mesure de la performance financière sont : (Return On Investment, Cash Flow, EVA ou Economic Value Added…).

[7] Lorino, 2003, p.130

- Les indicateurs non financiers : les courants de pensée tels que la théorie des organisations, les religions, la société civile, les ONG, ont montré que l'entreprise est une organisation, dont les actions vont au-delà de la seule sphère économique, et par conséquent, elle a une responsabilité qui dépasse les seuls intérêts, des actionnaires.

  Pour J.P.Gond et J. Galere (2010), l'entreprise est responsable vis-à-vis des différents groupes, avec lesquels elle interagit, et au-delà de ses obligations techniques, légales et économiques, elle a aussi des responsabilités vis-à-vis des effets, qu'elle exerce sur la société.

  Les indicateurs non financiers, regroupent l'ensemble des éléments, sur lesquels les entreprises peuvent agir, pour avoir un impact positif, sur les attentes des parties prenantes de l'entreprise (la satisfaction de clients, de fournisseurs, des employés, la réduction des effets négatifs sur l'environnement).

2. Méthodologies de la construction d'un tableau de bord

2.1. Définition du tableau de bord

« *Le tableau de bord est composé d'un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions*[8]. »

Le tableau de bord, est un outil de gestion permettant, aux chefs d'entreprise de prendre des décisions, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

2.2. Les différents types de tableau de bord

Il existe divers types de tableaux de bord, selon le domaine dans lequel on se trouve, et qu'on peut ajuster aux différents projets, ou services de l'organisation de l'entreprise. Un tableau de bord peut être ajusté à diverses situations et adapté à plusieurs environnements. Cependant, avant d'établir les tableaux de bord, il faut préalablement déterminer, les objectifs assignés par l'entreprise, et concevoir la méthodologie adéquate pour son élaboration.

[8] Bouquin 2001, pp. 397-398.

Les différents types de tableaux de bord, proposés par les spécialistes de la discipline[9] :

- Le tableau de bord de gestion (portant également le nom de tableau de bord budgétaire) a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier, mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et de mettre en place des actions correctives en temps réel. Un tableau de bord budgétaire est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité a toute épreuve. Il s'agit d'un outil de pilotage à moyen terme.

- Le tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard) décline la stratégie d'une entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur quatre axes : résultats financiers, performance envers les clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Ce type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'action. Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

- Le tableau de bord opérationnel a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans d'action déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance. Ce tableau de bord est réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

[9] https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/

2.3. Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton

Le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard, à été crée en 1996 par Robert S. Kaplan et David P. Norton. À la différence du tableau de bord de gestion et du tableau de bord opérationnel, la BCS utilise non seulement des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs non financiers pour la mesure de la performance globale. Pour Robert S. Kaplan et David P. Norton, la performance d'une organisation ne peut se limiter aux seuls facteurs financiers, et définissent la BSC de la manière suivante : *« c'est un outil de gestion stimulant qui fait ressortir l'importance d'équilibres recherchés entre court terme et long terme, critères financiers et non financiers, ou encore indicateurs majeurs et indicateurs marginaux. Du point de vue interne, il donne l'opportunité de signaler clairement quels sont les processus et les compétences pour lesquels l'entreprise doit être excellente* »

La gestion de la performance par l'intermédiaire de la BSC va être utilisée pour mettre en œuvre les missions suivantes[10]:

- Approche Top-down : quels sont les objectifs à atteindre ?
    - Communication aux secteurs de l'organisation dont la performance est déterminante pour atteindre l'objectif
    - Définition des plans d'action
- Approche Botton-up : systèmes de mesure de performance (indicateurs) contrôlant la réalisation des objectifs ;
- la mise en œuvre des missions conduit-elle aux résultats attendus ?
- Feed-back sur la performance de l'ensemble de l'organisation et de ses différentes composantes.

Dans l'optique d'un processus d'amélioration continue, la BSC est un outil équilibré fondé sur 4 axes (financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel) qui peut être résumé comme suit:

[10] KAPLAN. R & D. N ORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation

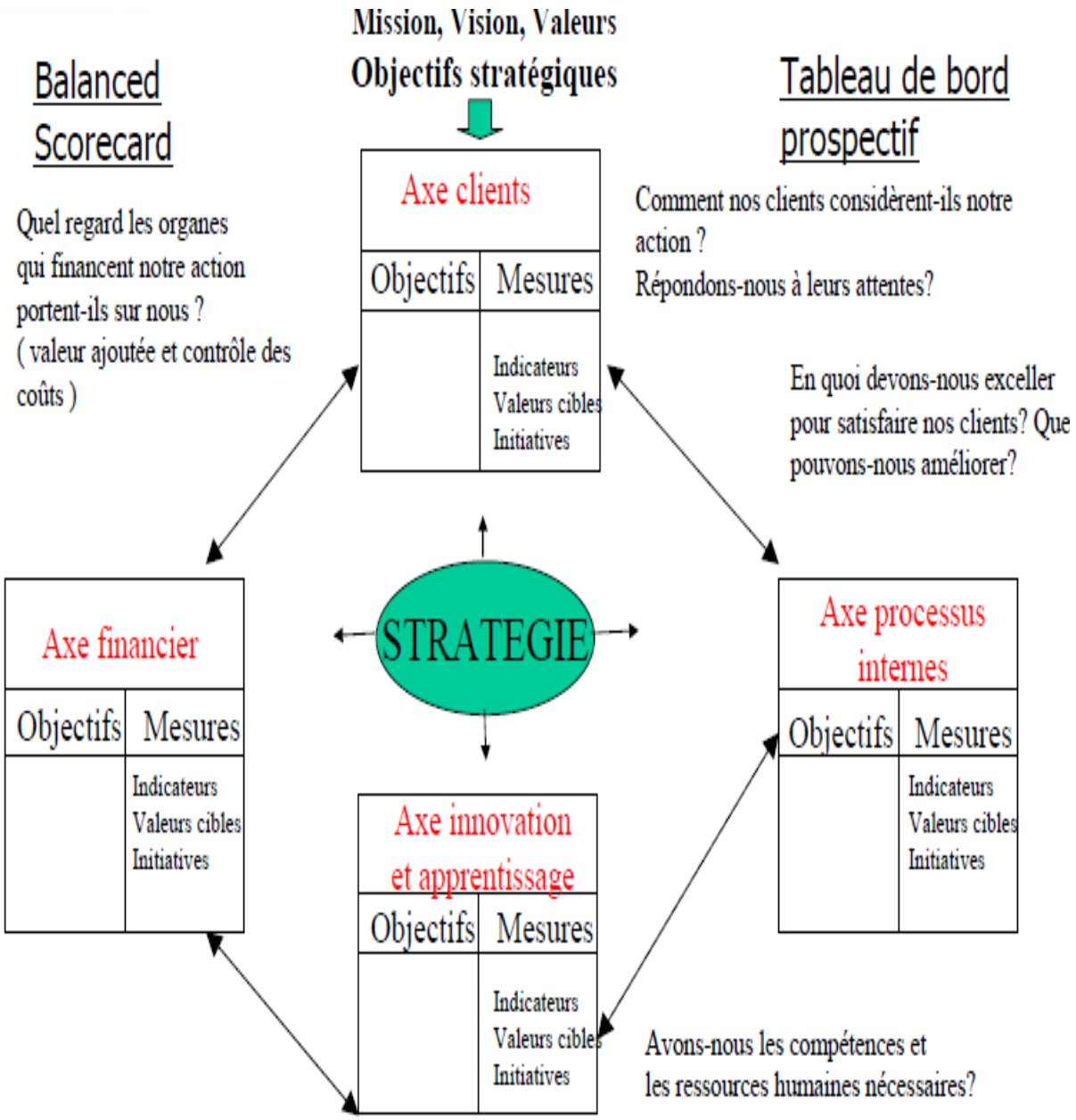


Figure 7: Modèle du tableau de bord équilibré de Kaplan et Nortan [Macron et al. 2008. p11]

L'analyse de ce tableau, permet de mettre en lumière les éléments suivants :

- La stratégie qui découle de la mission, vision, et objectifs de l'entreprise se trouve au centre de quatre axes. Les quatre axes sont au service de la stratégie, ils permettent de traduire la stratégie en termes opérationnels.

- Chaque axe est matérialisé par des objectifs et des mesures (indicateurs des performances « KPI »). L'organisation se fixe des objectifs en rapport avec la stratégie définie, et met en place des indicateurs lui permettant de

mesurer les objectifs ainsi fixés. Les objectifs doivent être des objectifs SMART[11] :

S : Spécifique

M : Mesurable

A : Acceptable

R : Réaliste

T : Temporellement défini

- Une interdépendance entre les 4 axes : les quatre axes interagissent entre eux, l'interaction entre les quatre axes, peut-être clairement observés grâce à la carte stratégique de Robert S. Kaplan et David P. Norton.

2.4. La carte stratégique

«*La carte stratégique d'un tableau de bord prospectif explicite les hypothèses de la stratégie, au sens de M. Porter. Chaque indicateur du tableau de bord est intégré dans une chaîne de relations de cause à effet qui relie les résultats souhaités de la stratégie aux éléments qui induisent les résultats stratégiques. La carte stratégique décrit le processus par lequel les actifs immatériels sont transformés en résultats matériels sur l'axe financier ou sur l'axe client. Elle procure aux responsables un cadre pour décrire et gérer la stratégie dans une économie du savoir*. »[12]

La carte stratégique c'est un outil développé par Kaplan et Norton pour accompagner l'élaboration de la Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif). Kaplan et Norton ont publié dans un article « Harvard Business Review » comment construire la carte qui met en relation les différents axes permettant d'exécuter une stratégie. La carte stratégique, présente les relations de cause à effet entre les objectifs opérationnels qui conduisent à la réalisation des objectifs stratégiques. Les relations de cause-effet peuvent être observées grâce à l'exemple ci-dessous:

11 Guillaume Steffens, Les critères SMART pour un objectif sur mesure : La méthode intelligente du manager, Paris, Gestion et marketing, 2015, 32 p., p. 15 à 23

12 Robert S. Kaplan et David P. Norton, Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie, editions d'Organisation, 2001;

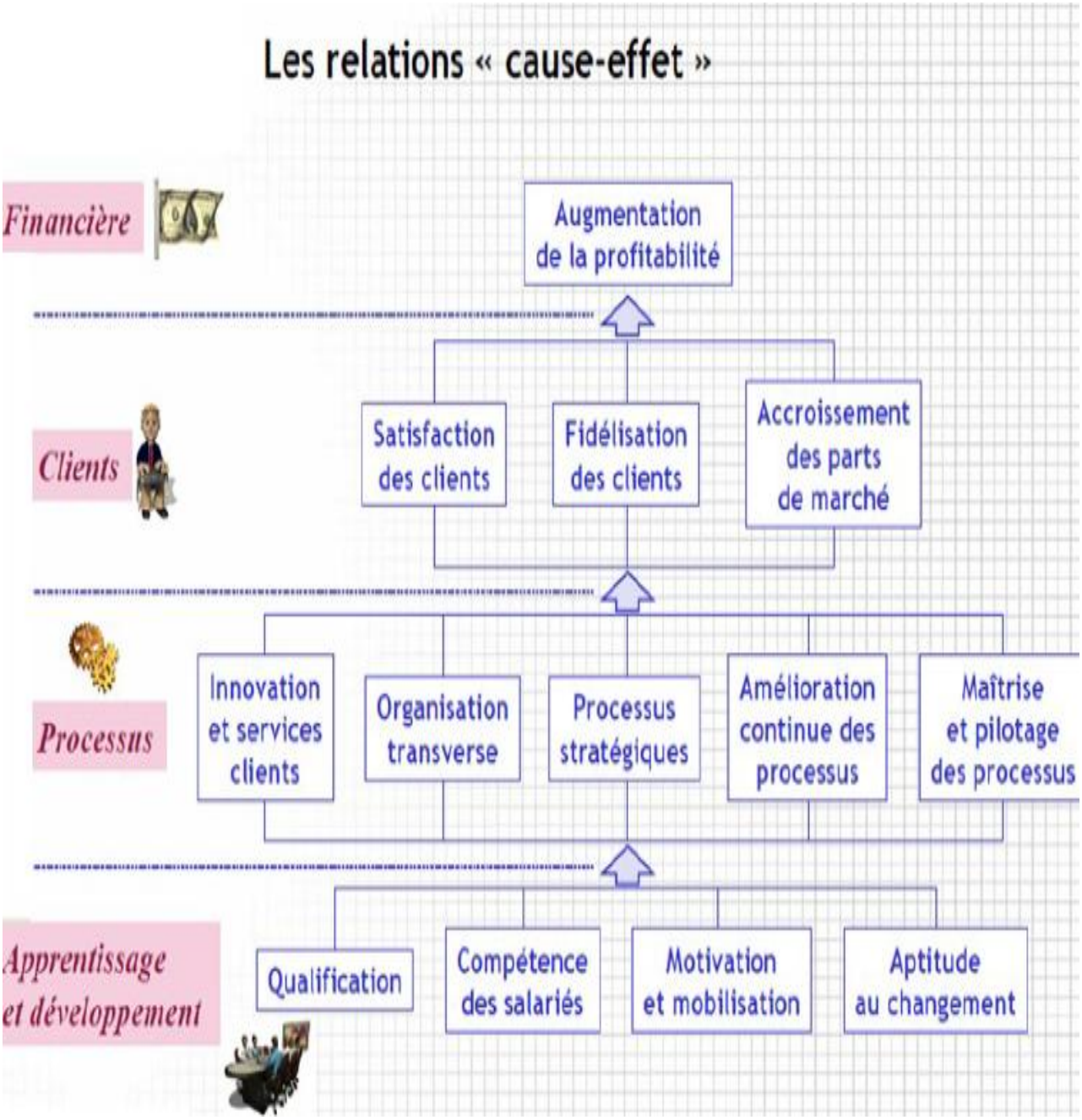


Figure 8 : Carte stratégique [référence Cloudfront.net]

L'objectif stratégique, présenté par l'exemple ci-dessus est l'augmentation de la profitabilité. La performance de l'axe apprentissage et développement, va entraîner une amélioration de l'axe processus, qui a son tour va influencer le niveau de la satisfaction des clients, et par conséquent, la satisfaction des clients va se traduire par une augmentation des achats, et donc de la profitabilité de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir, la carte stratégique permet le déploiement la stratégie de l'entreprise. Il est donc important de comprendre la notion de la stratégie de l'entreprise avant de se lancer dans l'élaboration du tableau de bord.

2.5. La stratégie

- Qu'est-ce que la stratégie ?

La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel[13].

De cette définition, nous pouvons clarifier les éléments suivants :

- La stratégie engage l'organisation à long terme : il s'agit d'une décision qui engage l'entreprise dans un horizon de long terme, c'est-à-dire pendant plusieurs années. La stratégie va définir la trajectoire de l'entreprise pendant plusieurs années. Mais cela ne veut pas dire qu'une stratégie préalablement définie est irréversible. Au cours du temps, l'entreprise pourra évaluer l'efficacité de la stratégie, et l'adapter en fonction des événements, et du changement de son environnement. par exemple, aujourd'hui avec l'épidémie du COVID-19, certaines entreprises vont devoir adapter ou changer leurs stratégies pour faire face à la récession économique avenir. Elles pourront par exemple passer d'une stratégie de croissance à une stratégie de stabilisation.

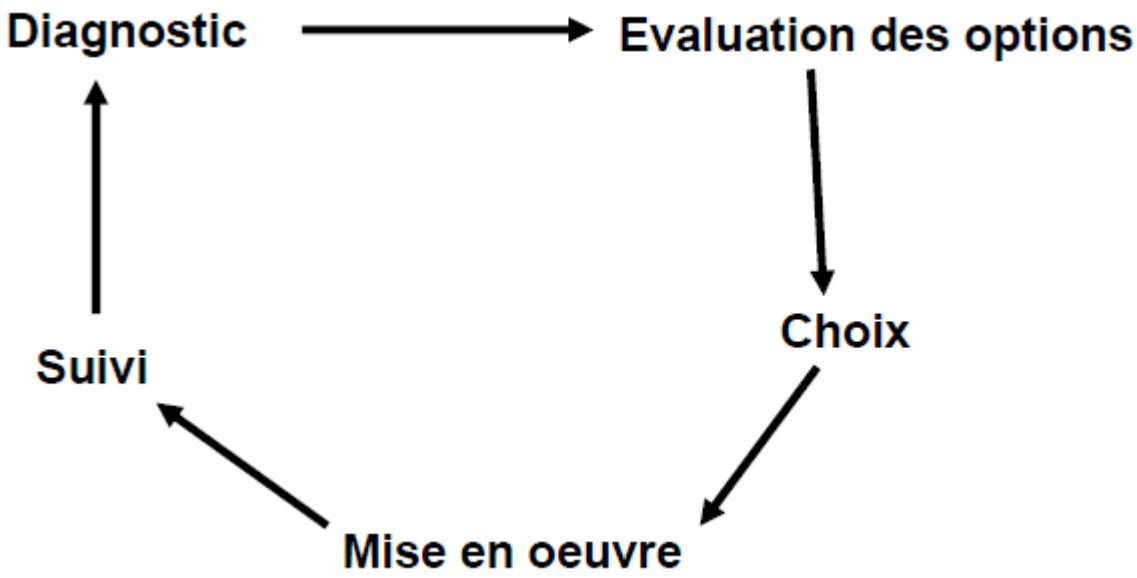
- La stratégie vise à obtenir un avantage concurrentiel : la mise en place d'une stratégie a pour but d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrents. Ceci implique, que l'entreprise doit être créative, pour mettre sur le marché des produits de qualité, des produits qui aux yeux des consommateurs ont une valeur économique certaine et répondent à leurs attentes.

- La stratégie doit être circonscrite : l'entreprise doit définir son périmètre d'activité, pour savoir ce qu'elle peut faire ou ne pas faire.

Au vu de tous ces éléments, nous pouvons simplement définir la stratégie comme un choix éclairé par un diagnostic.

[13] Johnson, G & Scholes, k (2005) Exploring Corporate Strategy, London, Prentice Hall, p10,

Étant donné que la stratégie n'est pas figée, elle peut être assimilée à une boucle, qui après évaluation cherche à atteindre une performance, comme le montre la figue ci-dessous :



- Comment formuler la Stratégie ?

Avant de formuler la stratégie, il faut tout d'abord définir la mission, la vision et les objectifs de l'entreprise :

- La mission est l'expression du but général de l'organisation (quel est notre métier ? qui sommes-nous ? que faisons-nous ?)[14].
- La vision est l'état futur souhaité de l'organisation (que voulons-nous devenir ? où allons-nous ?)[14].
- Les objectifs sont l'expression de ce nous volons obtenir à court terme, ils doivent être précisés en termes d'horizon temporel et quantitatifs[14].

Après avoir défini, la mission, la vision et les objectifs de l'entreprise, nous pouvons maintenant analyser les options stratégiques, et adopter la stratégie qui correspond au mieux à notre organisation.

[14] Cours de Stratégie : Professeurs à L'UCL Nadia Sinigalia & Vincent Meurisse

Il existe plusieurs outils d'analyse stratégique (SWOT ,5 Forces de Porter, PEST, BCG etc.). Nous n'allons pas rentrer dans l'explication détaillée de ces outils car ce n'est pas l'objet de ce travail, mais néanmoins, dans ce travail, nous allons retenir la matrice SWOT comme outil d'analyse de stratégique.

- L'analyse SWOT

La matrice SWOT est un puissant outil pour évaluer le positionnement stratégique et orienter la démarche de progrès d'une organisation. Cette analyse permet en effet d'évaluer ses forces et ses faiblesses[15].

L'analyse SWOT consiste pour une entreprise à analyser son environnement interne et externe, à identifier ses forces, ses faiblesses et les opportunités qui s'offrent à elle, afin de decider des actions a mener en vue de sa perinité.

La figure ci-dessous synthetise bien les demarches a suivre dans l'analyse SWOT :

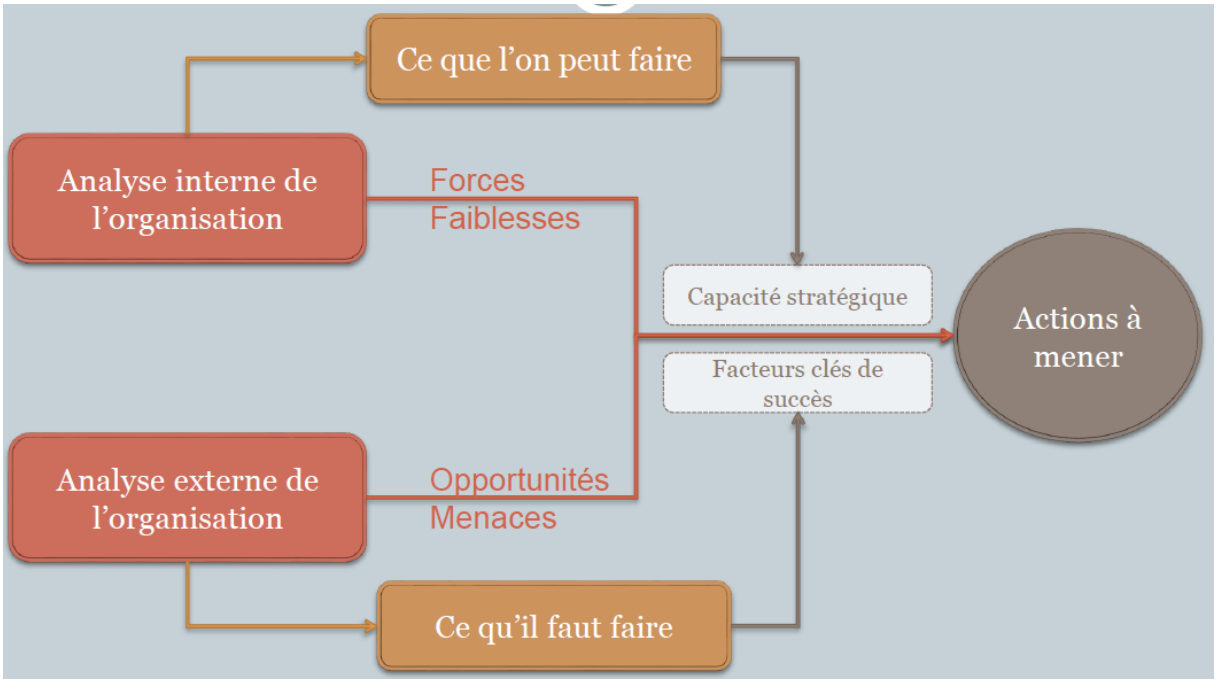


Figure 5 : Johnson, Whittingson, Scholes et Féry, Stratégique, 9e Edition, Pearson Education France

[15] Alain Fernandez: piloter.org

2.6. Relation entre tableau de bord et la carte stratégique

Le tableau de bord permet de suivre, l'implémentation de la stratégie au sein d'une entreprise . La carte stratégique, permet de définir les indicateurs clés de performances. Ces indicateurs représentent le corps du tableau de bord.

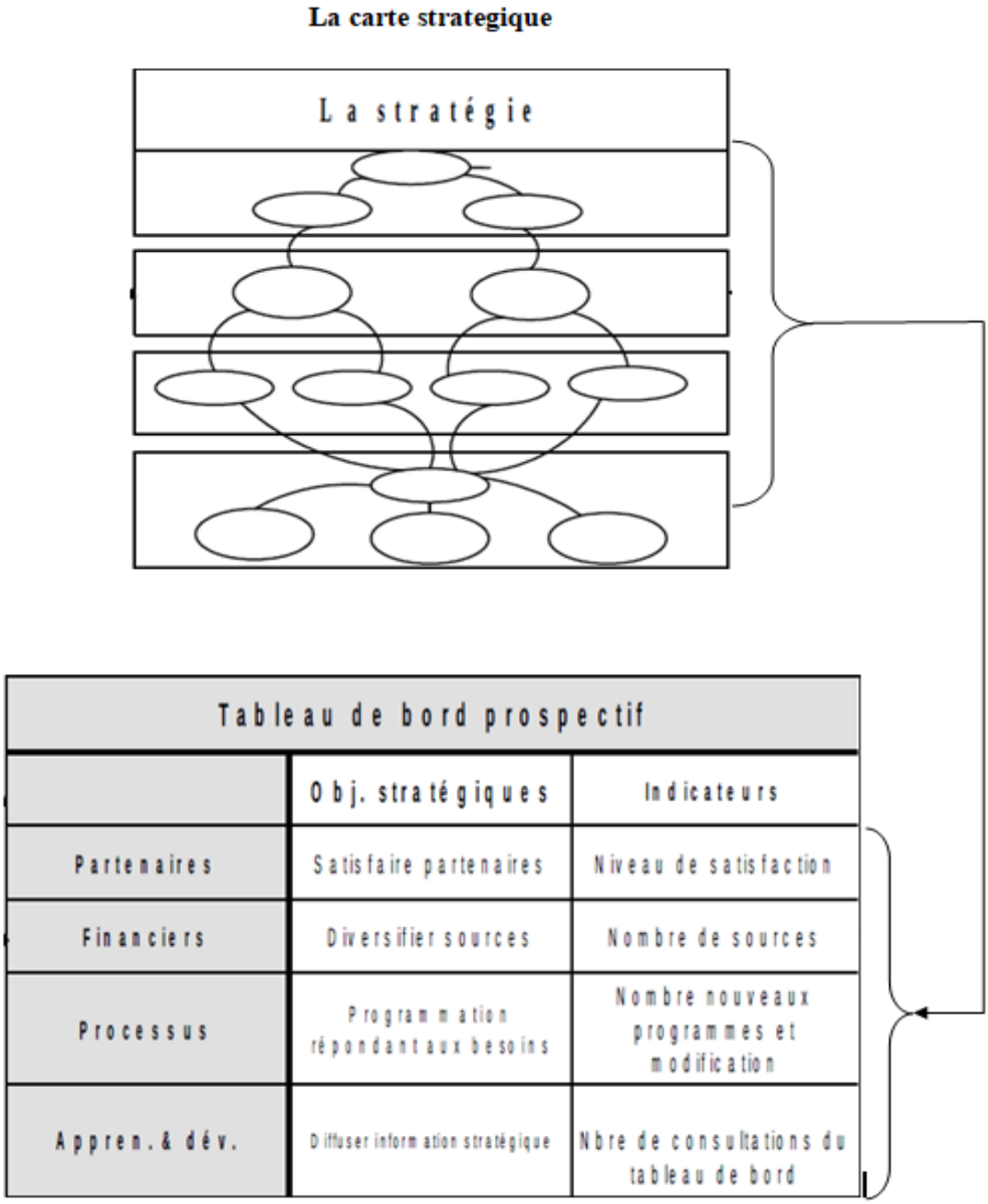


Figure 6 : Relation Carte stratégique et Tableau de bord [référence cloudfront.net

2.7. Les fonctions d'un tableau de bord

Le tableau de bord a une fonction de pilotage, et permet d'apprécier les différentes délégations et rôle de chacun au sein de l'entreprise. De cette façon il permet de prendre des décisions, en vue de préserver et de contrôler la gestion prévisionnelle.

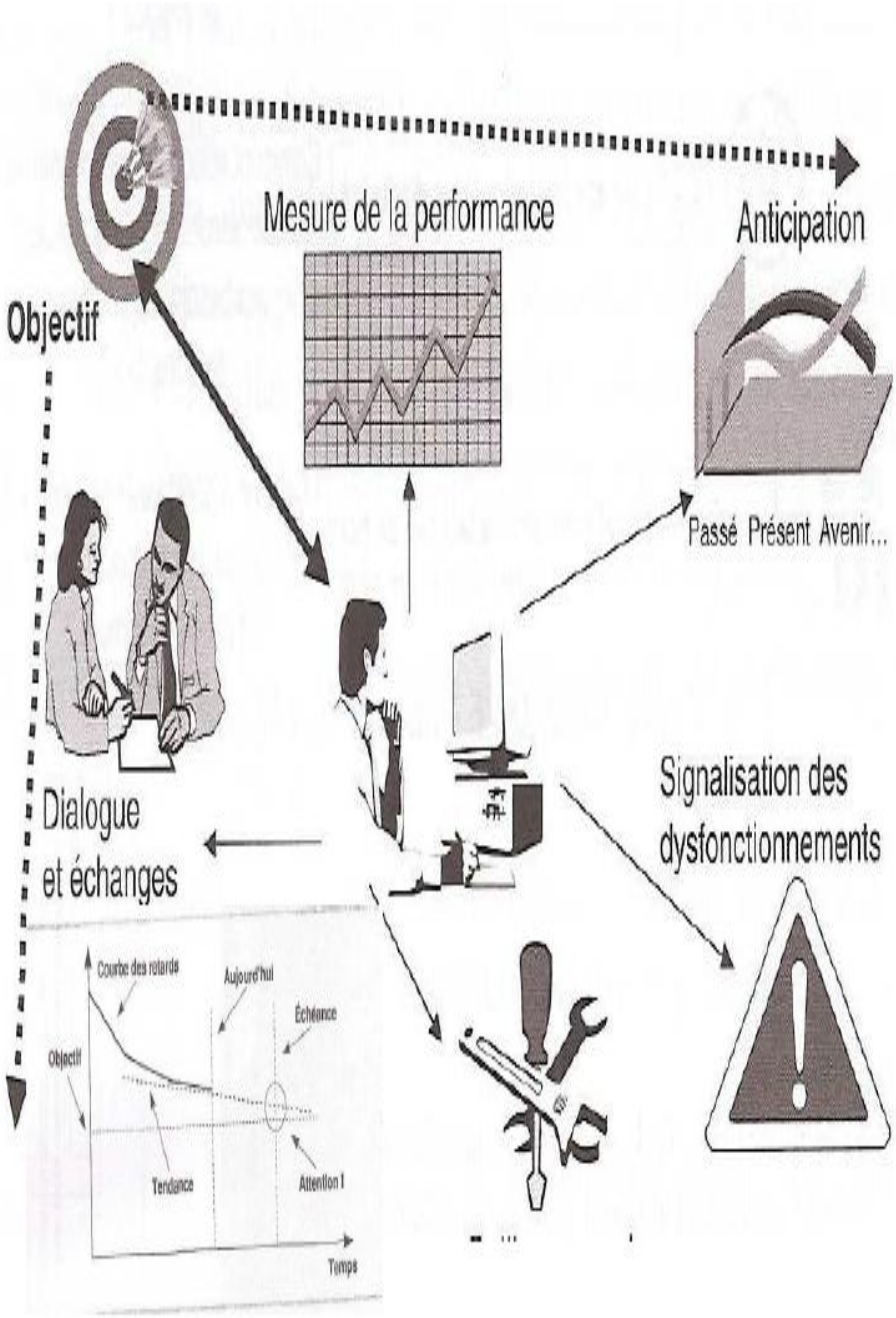


Figure 7 : Les fonctions du tableau de bord [source : WWW.piloter.org]

Le schéma ci-dessus montre que le tableau de bord assure les fonctions suivantes :

- Dialogue et échange : discuter avec les collaborateurs, pour voir, si les objectifs fixés sont réalistes ;
- Mesurer la performance : permet de voir, à quel niveau se situe la performance par rapport aux objectifs fixés.
- Anticipation : compte tenu du résultat actuel, on peut anticiper le résultat futur.
- Signalisation des dysfonctionnements : grâce à des alertes, le tableau de bord, alerte sur les écarts et donc de prendre des décisions permettant de résoudre ces écarts.

2.8. La Sustainability Balanced Scorecard

Selon Bieker (2002) « *l'objectif ultime poursuivi par la balanced scorecard est purement monétaire, les aspects qualitatifs sont mal pris en compte* ». En 2002, Bieker et Gminder, présentent la Sustainability Balanced Scorecard, qui est une réadaptation de la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton.

Le Sustainability Balanced Scorecard propose d'intégrer les préoccupations environnementales, et sociales dans le modèle de l'évaluation de la performance économique. Comme le montre la figure ci-dessous, un cinquième axe nommé Society vient s'ajouter aux autres quatre axes (Finance, Customer, Processes, Learning). On peut observer, que ce cinquième axe est influencé par l'axe de processus. En effet, les entreprises doivent mettre en place des processus pour améliorer l'impact de leur activité sur l'environnement et prendre des mesures sociales et sociétales. Le consommateur, est attentif à l'aspect environnemental, social est sociétal, sera donc influencé par ces mesures et va réagir en conséquence.

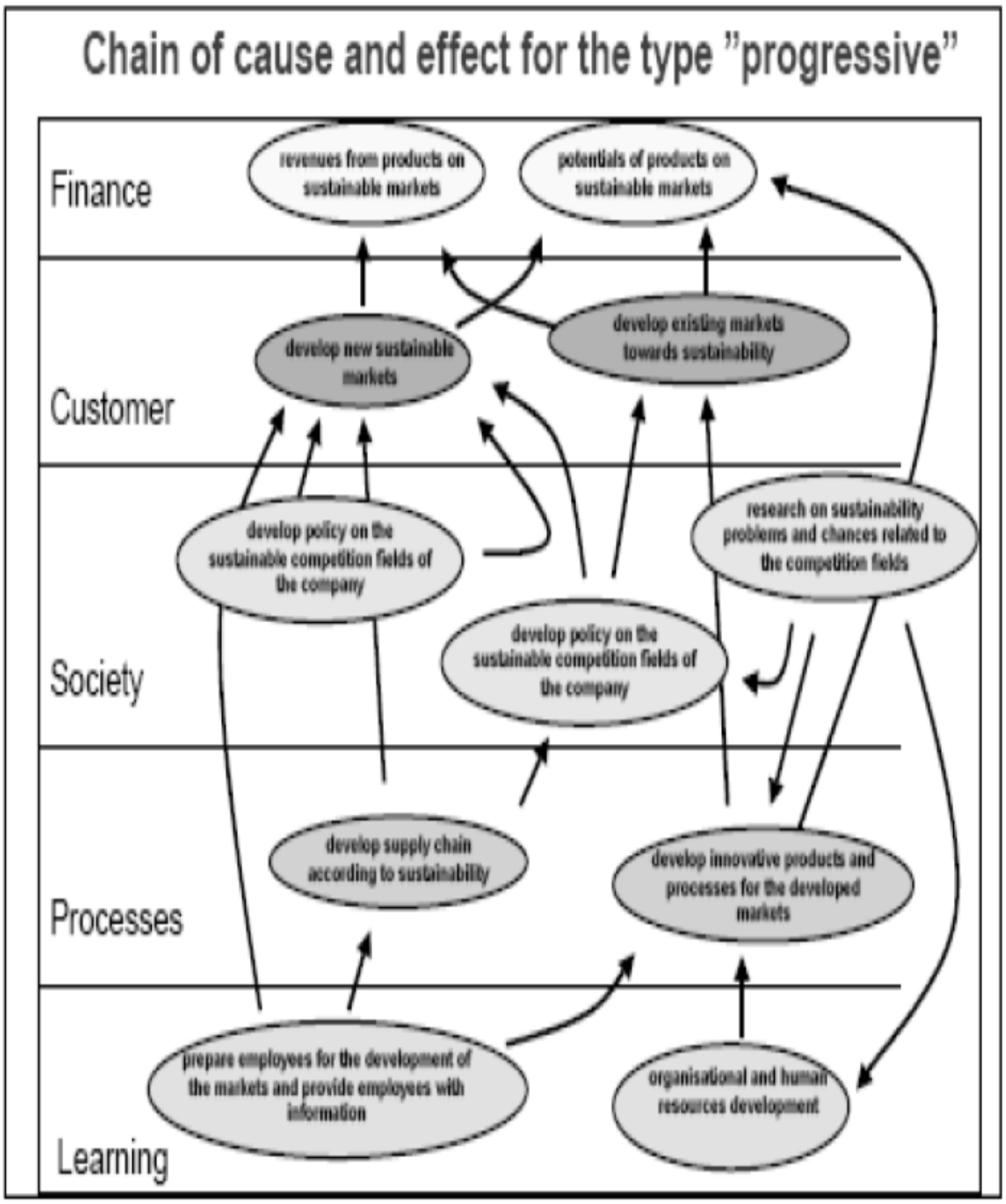


Figure 8 : Chaine de causalité pour un SBSC [Source : Bierker et Gminder, 2002]

Conclusion de la partie théorique

Le tableau de bord est l'un des outils de pilotage de la performance des entreprises. La mise en place du tableau de bord, nécessite au préalable, une réflexion importante, sur un ensemble des données relatives à l'entreprise.

L'entreprise doit, tout d'abord, définir sa stratégie à court, moyen et long terme. La définition de la stratégie, doit en effet, tenir compte, de l'environnement de l'entreprise. Il existe plusieurs outils à la disposition des entreprises leur permettant de définir des stratégies. On peut citer en autres, des outils tels que, le SWAT, les 5 forces de Porters, la matrice BCG.

La stratégie, ainsi définie doit pouvoir être exprimée en objectifs stratégiques, et ensuite déclinée en objectifs opérationnels. C'est aux niveaux opérationnels que les objectifs vont être déployés, et onc il est important que ces objectifs soient compréhensibles pour l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Les objectifs doivent être des objectifs SMART.

Les objectifs n'ont de sens que, s'ils sont mesurables. Pour chaque objectif opérationnel, un indicateur de mesure lui est associé, afin de suivre l'atteinte de l'objectif poursuivi.

Dans le contexte actuel, l'objectif financier n'est plus l'objectif ultime, l'entreprise pour assurer sa pérennité, doit aussi définir des objectifs non financiers (sociaux, sociétaux et environnementaux), et mettre en place des indicateurs permettant de mesurer ces différents objectifs.

En tenant compte de tous ces données, les dirigeants d'entreprises, auront entre les mains, des tableaux de bord, complets, dynamiques, leur permettant de suivre de manière périodique, la performance de leurs entreprises. Ils pourront, ainsi prendre des décisions, éclairées, pour répondre aux écarts prévisionnels, et apporter des corrections adéquates et ciblées.

Partie pratique

3. Méthodologie

3.1. Le choix de l'entreprise

Je travaille chez Shiseido Belgique, au sein du département finance. Pour mon travail de fin d'études, j'ai voulu mettre en pratique, toutes les connaissances acquises durant ces années de formation. J'ai choisi mon entreprise, non seulement pour la disponibilité et l'accessibilité des informations, mais aussi parce que travailler sur mon entreprise, me permettra d'avoir une vision globale de l'ensemble des activités de l'entreprise.

3.2. Les données considérées

Nous nous sommes servi de base de données clients, des certaines informations relatives aux procédures internes, des contrats relatifs aux engagements clients et fournisseurs (échéanciers…), et aux interviews réalisées auprès des responsables de département. L'ensemble de ces éléments, nous a permis de mettre en place les différents tableaux de bord, qui seront abordés dans la suite de ce travail.

Dans notre analyse, nous avons privilégié la méthode du type qualitatif. En effet, « les méthodes du type qualitatives sont utiles lorsqu'une question ne peut être résolue avec un simple « oui » ou avec un simple « non ». Bien souvent, les recherches qualitatives sont particulièrement utiles pour répondre aux questions du genre « comment » ou « qu'est-ce que »[16]. Dans notre cas, la question de recherche est du type « comment » et donc il nous paraît approprié de faire une analyse qualitative.

Grâce à des informations récoltées, et aux interviews réalisées (annexes), nous avons décidé de structurer, notre question de recherche autour des thématiques suivantes :

16 https://fr.wikihow.com/faire-une-recherche-qualitative.

- Visions, misions, stratégie de l'entreprise Shiseido
- Objectifs stratégiques et objectifs opérationnels de l'entreprise Shiseido
- Activités et processus de l'entreprise Shiseido
- Indicateurs et mesure de la performance

4. L'étude de cas : Elaboration du tableau de Bord stratégique de Shiseido

4.1. Présentation de l'entreprise

Première pharmacie de style occidental, la Maison Shiseido a été fondée en 1872 au Japon. L'entreprise prend progressivement la forme d'une société de cosmétiques offrant à ses clients des produits aux formules scientifiques révolutionnaires et répondant aux critères esthétiques les plus raffinés qui soient, tant en Asie qu'en Occident. Aujourd'hui mondialement reconnue comme la première entreprise de cosmétiques fondée au Japon, la Maison Shiseido incarne l'excellence absolue dans le domaine des soins, du maquillage et des parfums. Shiseido est notamment réputée pour ses soins spécifiques haute performance dont une gamme de soins illuminateurs. La marque propose également des lignes masculines de soins pour le visage, le corps ainsi que des soins solaires. Concevant des produits toujours plus innovants et modernes depuis plus de 140 ans, les marques du groupe Shiseido sont aujourd'hui distribuées dans plus de 120 pays et régions. Le Groupe Shiseido a annoncé le 10 octobre 2016 la naissance du Group Shiseido EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) qui couvre les activités mondiales des marques de parfum Issey Miyake, Narciso Rodriguez, Elie Saab, Alaïa Paris, Zadig&Voltaire, SHISEIDO fragrances, Dolce & Gabbana et Serge Lutens (création, production, commerce) ainsi que les activités et la distribution des marques du Groupe Shiseido (la marque SHISEIDO, Laura Mercier, et NARS)[17]. Le siège principal du groupe Shiseido EMEA se trouve à Paris.

Shiseido Belgique qui fait l'objet de l'étude de cas, est une succursale implantée à Bruxelles, elle s'occupe de la distribution et des ventes des produits Shiseido dans les régions dites Benelux (Belgique, Hollande et Luxembourg). Shiseido Belgique dépend exclusivement du siège principal qui se trouve à Paris, et par conséquent, l'entreprise est soumise aux objectifs dictés par le siège principal.

17 http://group.SHISEIDO.com/

- La structure organisationnelle de Shiseido Belgique

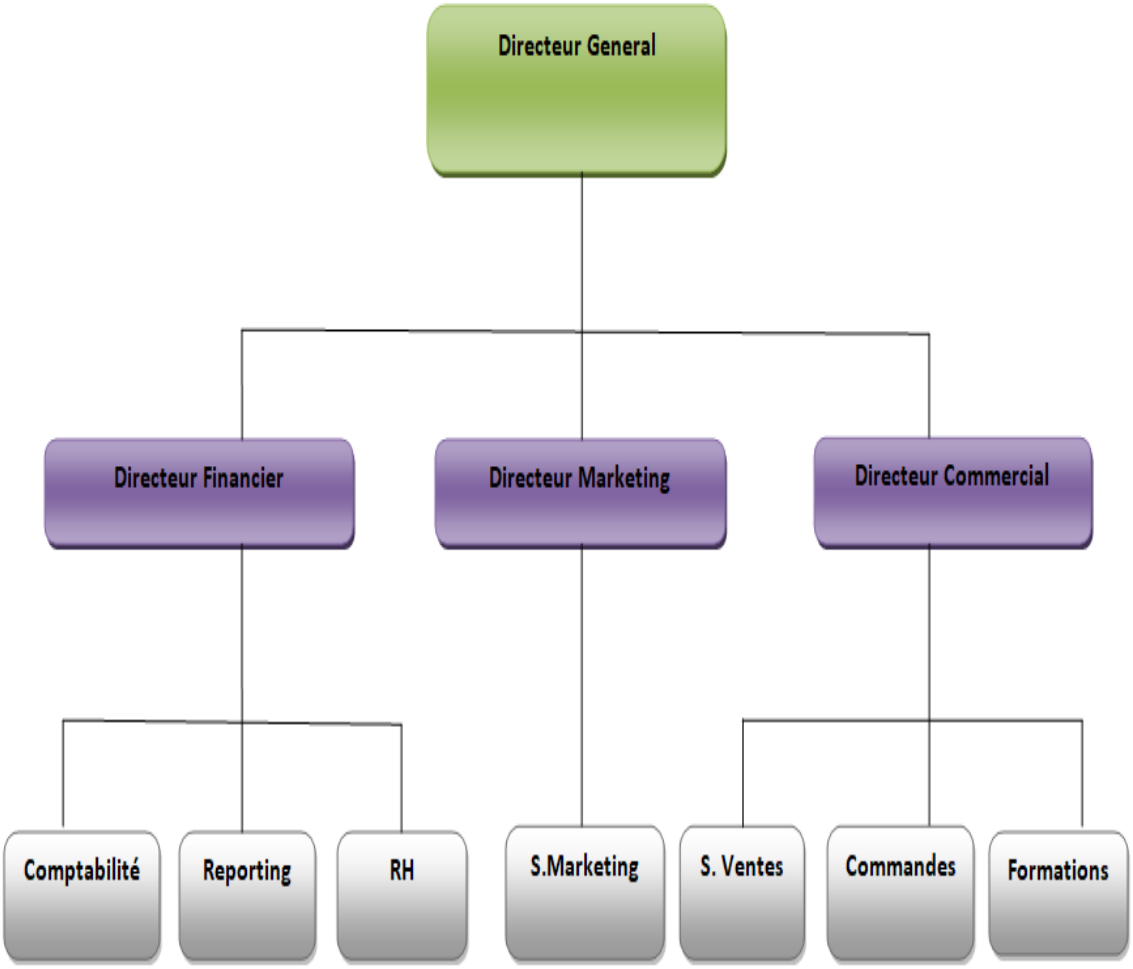


Figure 9 : La structure organisationnelle de Shiseido Belgique

Au sommet se trouve le directeur général qui est entouré par le directeur financier, la directrice marketing et la directrice commerciale. La spécificité de l'organigramme de Shiseido Belgique, est que le service des ressources humaines est rattaché au département finance, or en général les ressources humaines sont un département à part entières. La raison qui explique cette spécificité est qu'une seule personne travaille dans le service des ressources humaines, et donc il a été décidé de l'intégrer au département finance.

➢ Le service commercial de Shiseido Belgique

Le portefeuille client de l'entreprise Shiseido Belgique est composé de petits indépendants et des grandes entreprises. Les produits vendus, sont composés des marques du groupe Shiseido (Shiseido fragrances, Laura Mercier, Bare Minerals et NARS) et d'autres marques pour lesquelles Shiseido à obtenu des licences (Issey Miyake, Narciso Rodriguez, Elie Saab, Alaïa Paris, Zadig&Voltaire).

Shiseido Belgique dispose des vendeuses professionnelles, et chacune des vendeuses, est responsable de son portefeuille client. La répartition du portefeuille client, se fait en fonction des pays (Belgique, Hollande et Luxembourg) d'une part, et des zones linguistiques (Francophone, Néerlandophone) d'autre part.

Le processus de l'activité du service commercial se présente de la manière suivante :

Figure 10 : Les différentes étapes du processus du service commercial

➢ Le service marketing

Le service marketing est subdivisé en deux sous services. Le premier sous service s'occupe de tous ce qui concerne la visibilité, par l'intermédiaire de la publicité dans les médias, et dans les magazines. Par contre le deuxième sous service s'occupe de la visibilité au travers les nouveaux outils de communication (réseaux sociaux, internet etc.…).

Le schéma ci-dessous, résume bien, le processus de l'activité du service marketing de l'entreprise Shiseido Belgique :

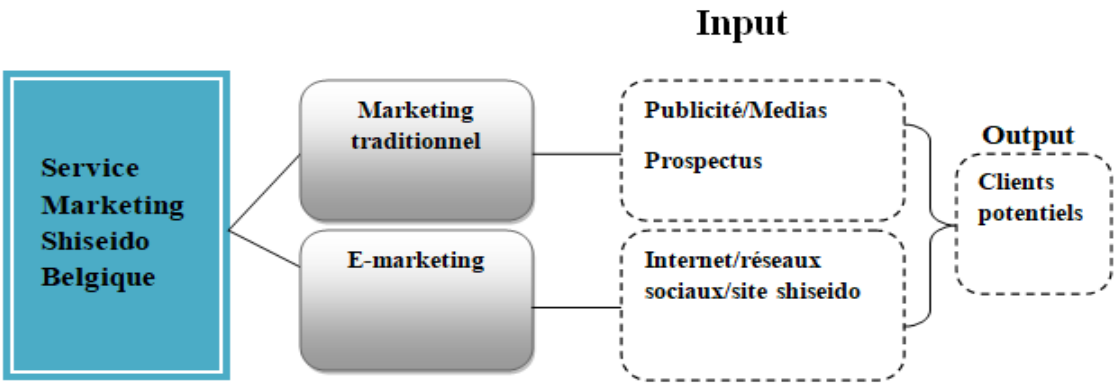


Figure 11 : Les différentes étapes du processus du service marketing

➢ Le service financier

Le département finance, est un département « support » pour le service commercial et le service marketing. Le département finance produit des chiffres, qui vont aider les responsables à prendre des décisions éclairées, en vue de réaliser les objectifs fixés. Le département finance joue un rôle de maximisation de la valeur de l'organisation.

Figure 12 : Processus de l'activité du département finance

4.2. Mission, vision et objectifs stratégiques du groupe Shiseido

La mission et la vision de Shiseido Belgique s'inscrit dans le cadre de la mission et de la vision du groupe, qui s'articule autour de « The Shiseido Philosophie » :

- Mission : Innover la beauté pour un mode meilleur

- Vision : « Quel que soit le pays, la région, l'organisation ou la marque, nous visons toujours à être une entreprise mondiale de beauté ».

- Objectif : « Notre objectif stratégique est de se positionner dans le Top 5 sur le marché des parfums et cosmétiques en EMEA et atteindre 9% de part de marché mondial du parfum »»[18].

4.3. Le déploiement de la stratégie au sein de l'organisation

L'objectif stratégique visé par le groupe Shiseido est clairement établi. Il s'agit d'un objectif de croissance du chiffre d'affaires (profit économique).

Shiseido Belgique par l'intermédiaire de son directeur général (voir entretien en annexe), adopte une approche « top-down » pour mettre en application l'objectif stratégique, au niveau opérationnel. Chacun des responsables opérationnels se voit fixer par le directeur général un niveau d'objectif à atteindre. Ce niveau d'objectif fixé par le directeur général, peut faire l'objet d'une discussion entre le directeur général et les différents responsables opérationnels, pour valider la faisabilité ou non du niveau de l'objectif fixé.

4.4. Diagnostic stratégique : l'analyse SWOT de Shiseido Belgique

L'analyse SWOT et un outil de stratégie de l'entreprise qui permet d'analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise, dans le but de fixer des objectifs stratégiques bien ciblés (voir partie théorique).

Nous allons utiliser le SWOT pour analyser l'environnement concurrentiel de Shiseido Belgique, afin de déterminer la stratégie adéquate à adopter en vue de proposer un tableau de bord stratégique pour piloter la performance.

[18] Franck Marilly, le P-DG Shiseido Europe Moyen- Orient Afrique : http://group.SHISEIDO.com

Analyse SWOT

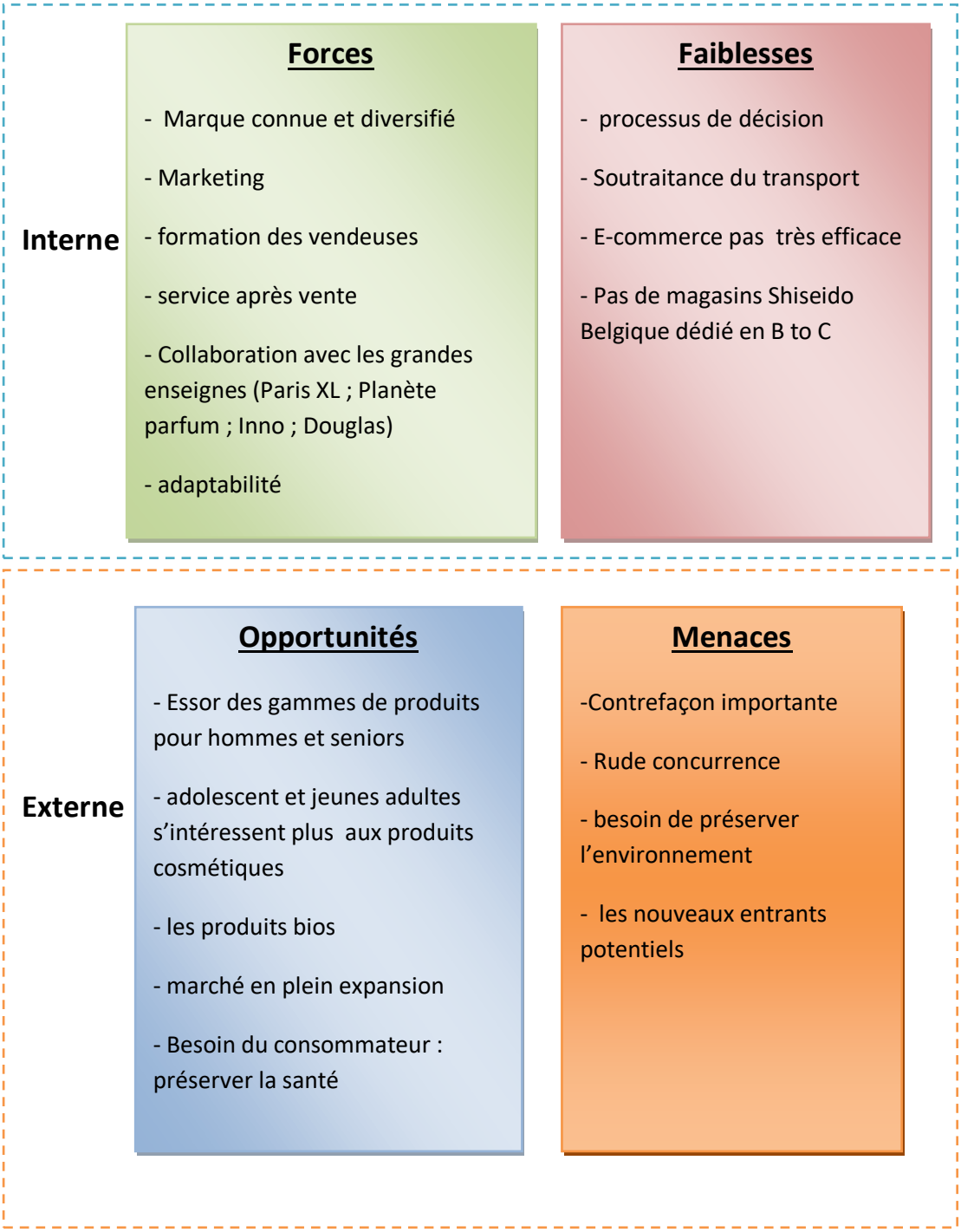


Figure 13 : Analyse SWOT de Shiseido Belgique

Les informations obtenues grâce à l'analyse SWOT de l'entreprise Shiseido Belgique vont nous permettre de mettre en place des choix stratégiques, qui tiennent compte de l'environnement interne et externe. Le croisement des éléments internes et externes de la matrice SWOT, nous donne les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés (voir matrice SWOT ci-dessous).

Matrice SWOT

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Augmenter le volume des ventes : -Garder les clients existants -Acquérir des nouveaux clients	Améliorer le e-commerce pour toucher les jeunes et les adolescents : nouvelle clientèle
Menaces	Augmenter le niveau de la qualité des produits pour renforcer les barrières à l'entrée.	Assouplir le processus de décision pour être réactif vis-à vis des concurrents.

Figure 14 : La matrice SWOT de Shiseido Belgique

L'analyse de la matrice SWOT de Shiseido Belgique, montre que la croissance de ventes est le facteur clé de succès. L'objectif stratégique est la recherche d'un profit économique.

4.5. Le tableau de bord stratégique de Shiseido Belgique (Balanced Scorecard)

Le tableau de bord stratégique est plus qu'un simple tableau de bord, c'est un système de gestion de la stratégie, avec pour but de :

- Clarifier et traduire la vision et la stratégie

- Communiquer les objectifs stratégiques et les mesures, et les lier entre eux

- Planifier et aligner les initiatives stratégiques, et leur assigner des objectifs

- Améliorer le feedback et l'apprentissage stratégique.

Du point de vue du tableau de bord stratégique, une stratégie est un ensemble d'hypothèses sur les liens de cause à effet. Ces relations doivent être explicites, de manière à être gérées et validées. Elles doivent couvrir les 4 perspectives (financier, client, processus internes, apprentissage).

Avant de construire le tableau de bord stratégique, nous allons d'abord analyser les 4 perspectives afin de déterminer les indicateurs de mesures les plus appropriés pour la société Shiseido Belgique.

- Perspective Financière

Nous allons nous baser sur le cycle de vie de l'entreprise Shiseido Belgique, pour choisir les indicateurs financiers appropriés pour la mesure de la performance financière.

Le cycle de vie du produit regroupe l'ensemble des étapes par lesquelles passe un produit de sa mise en place sur le marché jusqu'à la fin de la production.

Le cycle de vie d'un produit comprend généralement 4 phases :

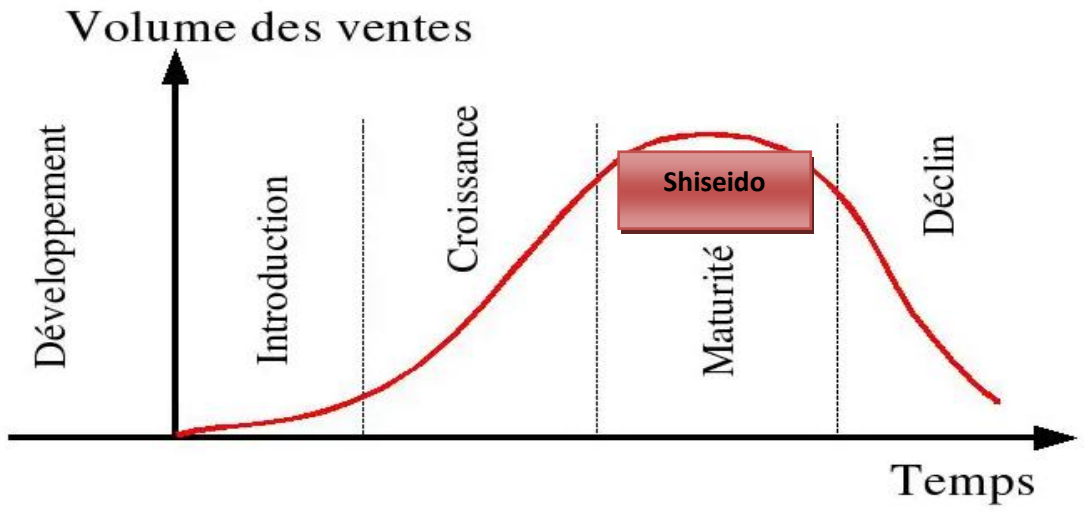


Figure 15 : Le cycle de vie de Shiseido Belgique

Á chaque phase correspond une réaction bien particulière, pour les entreprises. Nous allons nous intéresser à la phase de la maturité, car l'entreprise Shiseido se

trouve dans cette phase. La phase de maturité dure plus longtemps, et les ventes augmentent moins vite. Il faut dans ce cas trouver un avantage concurrentiel qui va permettre à l'entreprise de se différencier. La concurrence est rude, et donc la marge reste très sensible du fait de la guerre des prix. L'entreprise doit faire attention à sa marge.

Etant donné que Shiseido Belgique se trouve dans la phase de maturité, nous proposons d'utiliser un indicateur de profitabilité pour mesurer la performance :

- Taux de marge bénéficiaire = (résultat net)/ (chiffre d'affaires HT) ;

- Taux de croissance du CA = (CA de N – CA de N-1)/ CA de N-1.

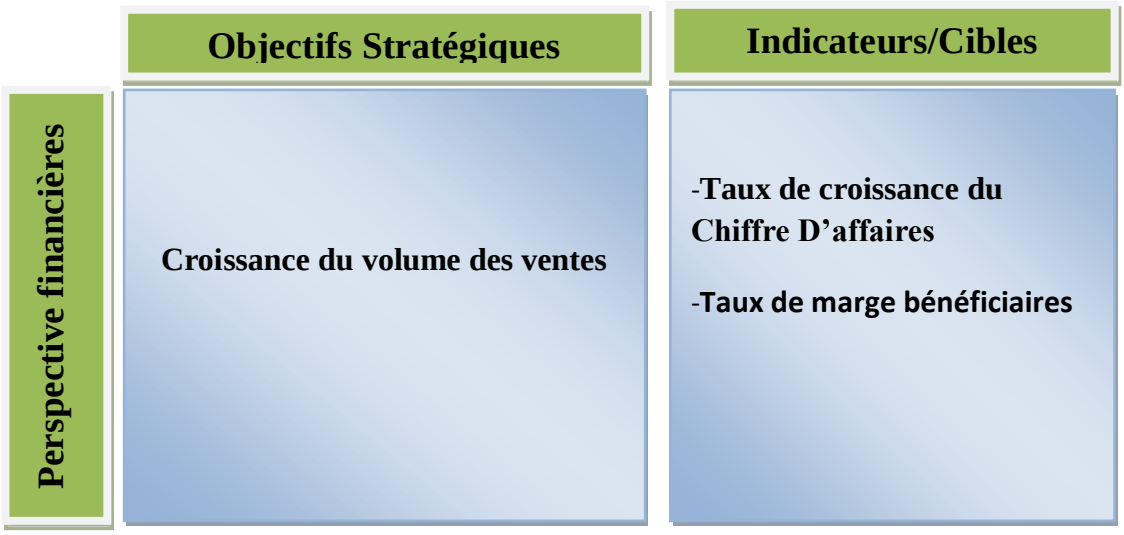


Figure 16 : Perspective Financiers de Shiseido Belgique

- Perspective client

L'entreprise Shiseido Belgique à deux types clients :

- Les ventes B to B : il s'agit des petits indépendants d'une part, et des grandes entreprises (Paris XL, Planète Parfum, Douglas, INNO, Paris 8) d'autre part, avec lesquels l'entreprise réalise la plus grosse partie de ses ventes (Les keys accounts).

- Les ventes B to C : nous avons les ventes en lignes, et les ventes réalisées par des hôtesses dans le cadre de la sous-traitance.

Dans cette perspective, l'objectif stratégique est la satisfaction de l'ensemble des clients, aussi bien en B to B qu'en B to C. La satisfaction des clients sera mesurée par le pourcentage des nouveaux clients et par le pourcentage du maintien des clients déjà existants.

Pour satisfaire les clients, l'entreprise Shiseido mise sur la qualité de ses produits (à base des plantes naturelles), et sur la qualité de son service après-vente.

Il est important de comprendre le besoin des clients. Pour les clients en B to B, grâce aux contacts réguliers avec les commerciaux, les clients peuvent exprimer leurs besoins et leurs attentes. Par contre pour les clients en B to C, il est essentiel de proposer des enquêtes en utilisant les différents canaux de communication.

Nous proposons l'exemple de fiche d'enquête ci-dessous :

Êtes-vous globalement satisfait par les produits Shiseido ? Oui Non

	Pas satisfait	satisfait	Très satisfait	Très insatisfait
êtes-vous satisfaits du service clientèle de Shiseido Belgique?				
êtes-vous satisfaits du service après-ventes ?				

Figure 17 : exemple de fiche d'enquête à destination des clients B to C

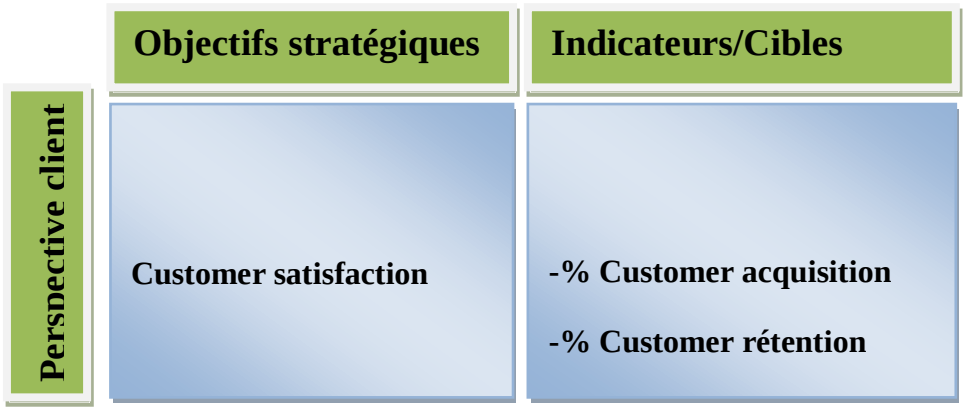


Figure 18 : Perspective Client de Shiseido Belgique

➢ Perspective « processus internes »

L'ensemble de la chaine de création de valeurs du groupe Shiseido peut être présenté par le schéma ci-dessous :

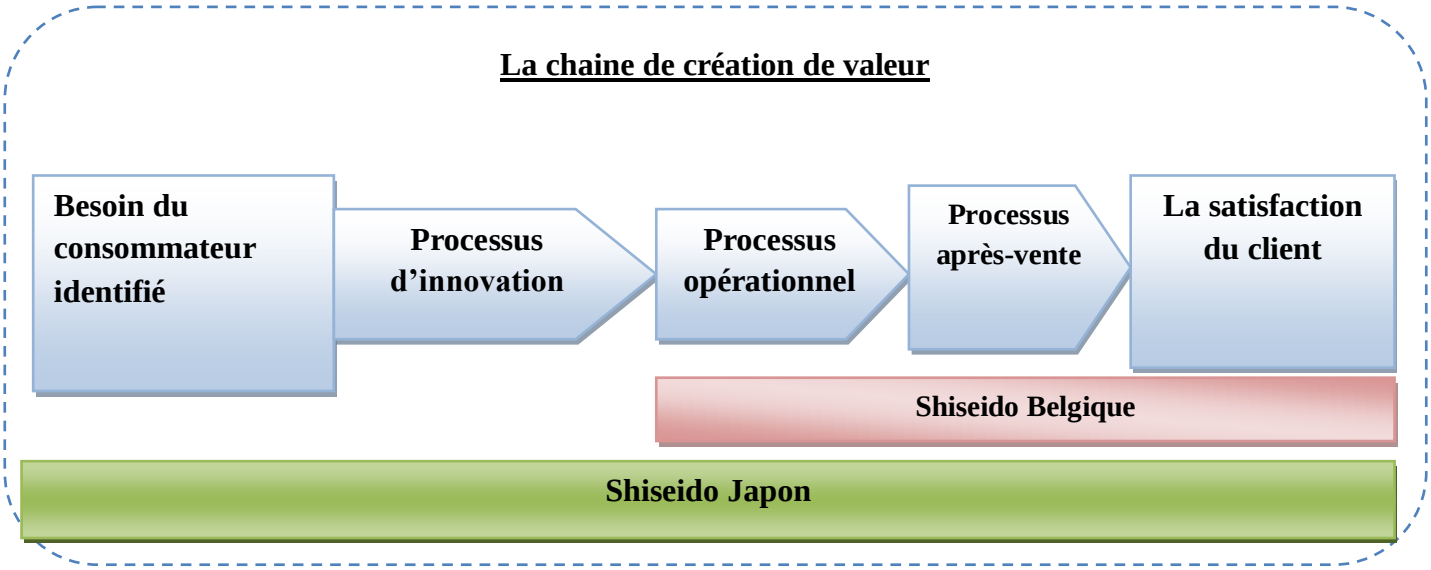


Figure 19 : La chaine de création de valeur de Shiseido Belgique

Comme on peut le constater dans la chaine de valeur, Shiseido Belgique n'est pas concerné par le processus de recherche et développement, la qualité des produits relève de la responsabilité de la maison mère, là où les produits sont fabriqués.

La responsabilité de Shiseido Belgique commence à partir du processus opérationnel, qui concerne la réception et la vente des produits auprès des consommateurs.

Les objectifs stratégiques qui nous semblent appropriés au niveau du perspective « processus » sont : le respect des délais de livraison et l'amélioration du service après-vente (les retours par exemple…).

Nous allons utiliser comme indicateurs de mesure, le pourcentage du nombre des plaintes et le pourcentage des commandes non conformes.

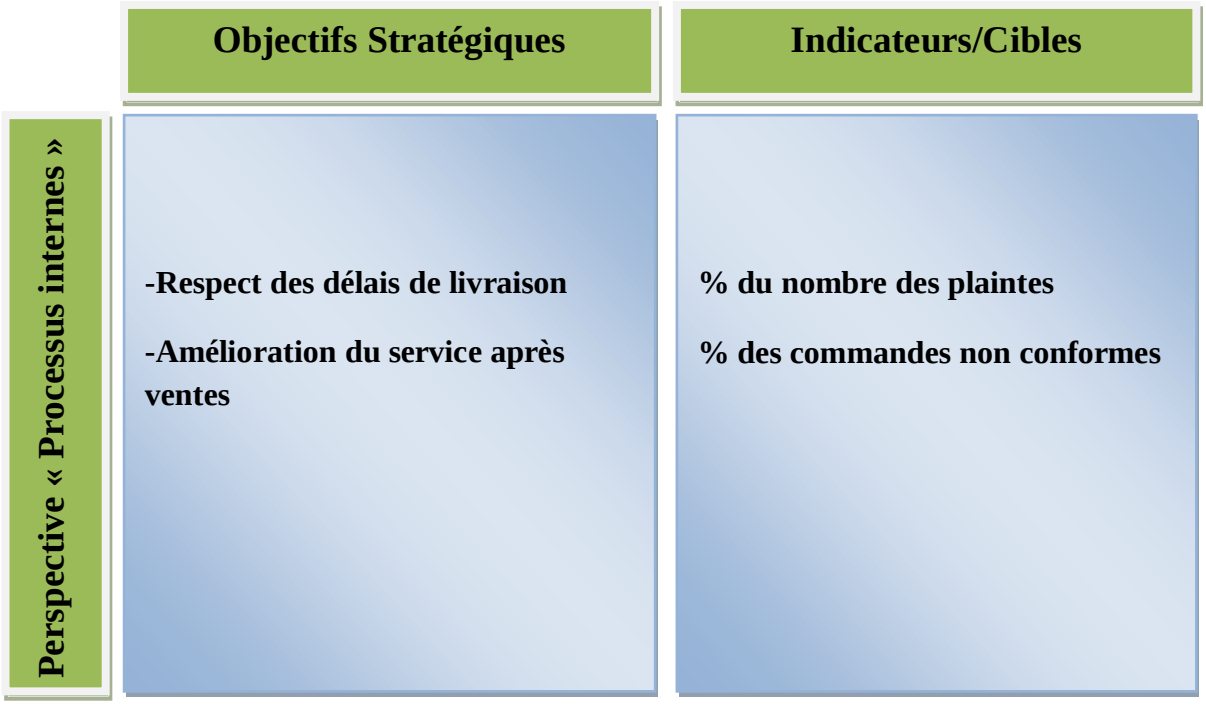


Figure 20 : Perspective Processus internes de Shiseido Belgique

- Perspective apprentissage et développement

Dans cette perspective, nous allons chercher à mesurer la satisfaction de l'ensemble des employés de Shiseido Belgique. Les employés sont le moteur de la stratégie, et donc nous accordons une attention particulière sur leur niveau de satisfaction au sein de Shiseido Belgique.

L'objectif stratégique, que nous allons retenir dans l'axe «perspective apprentissage et développement » est le niveau de satisfaction des employés.

Pour la mesure du niveau satisfaction des employés, nous allons retenir les indicateurs de mesures suivantes : le niveau de formation, la qualité de la condition du travail (infrastructures, matériels de travail) et l'environnement du travail (les relations entre collègues et la hiérarchie).

Nous proposons d'utiliser la technique du sondage anonyme pour obtenir, les informations qui vont nous permettre de mesurer les indicateurs de mesures retenus.

Nous proposons l'exemple de sondage ci-dessous :

Enquête de satisfaction auprès des employés de Shiseido Belgique

Competencies	êtes-vous satisfaits du niveau de formation offert par Shiseido Belgique?	Oui	Non
	Comment pensez- vous l'ameliorer ?		
Tecnology infrastructure	êtes-vous satisfaits des outils de travail mise à votre disposition par Shiseido Belgique ?	Oui	Non
	Avez-vous des suggestions?		
Climate for action	êtes-vous satisfait de l'atmosphere du travail ?	Oui	Non
	Comment pensez-vous l'ameliorer?		

Figure 21 : exemple de fiche d'enquête à destination des employés de Shiseido Belgique

Grâce à cette enquête, nous pouvons avoir une mesure du niveau de satisfaction des employées. Pour que les employés puissent s'exprimer librement, cette enquête sera anonyme, ainsi nous pouvons garantir la fiabilité des réponses.

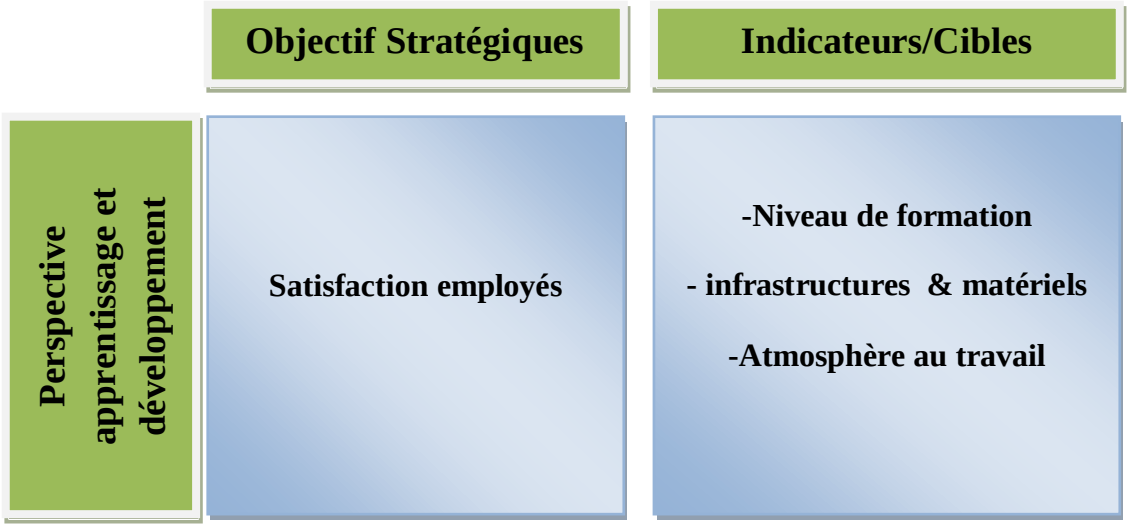


Figure 22 : Perspective apprentissage & développement de Shiseido Belgique

Les quatre perspectives (financières, clients, processus, apprentissage et développement) étant spécifiés, et les indicateurs des mesures définis, nous pouvons maintenant, proposer la carte stratégique de Shiseido Belgique.

- La carte stratégique de Shiseido Belgique

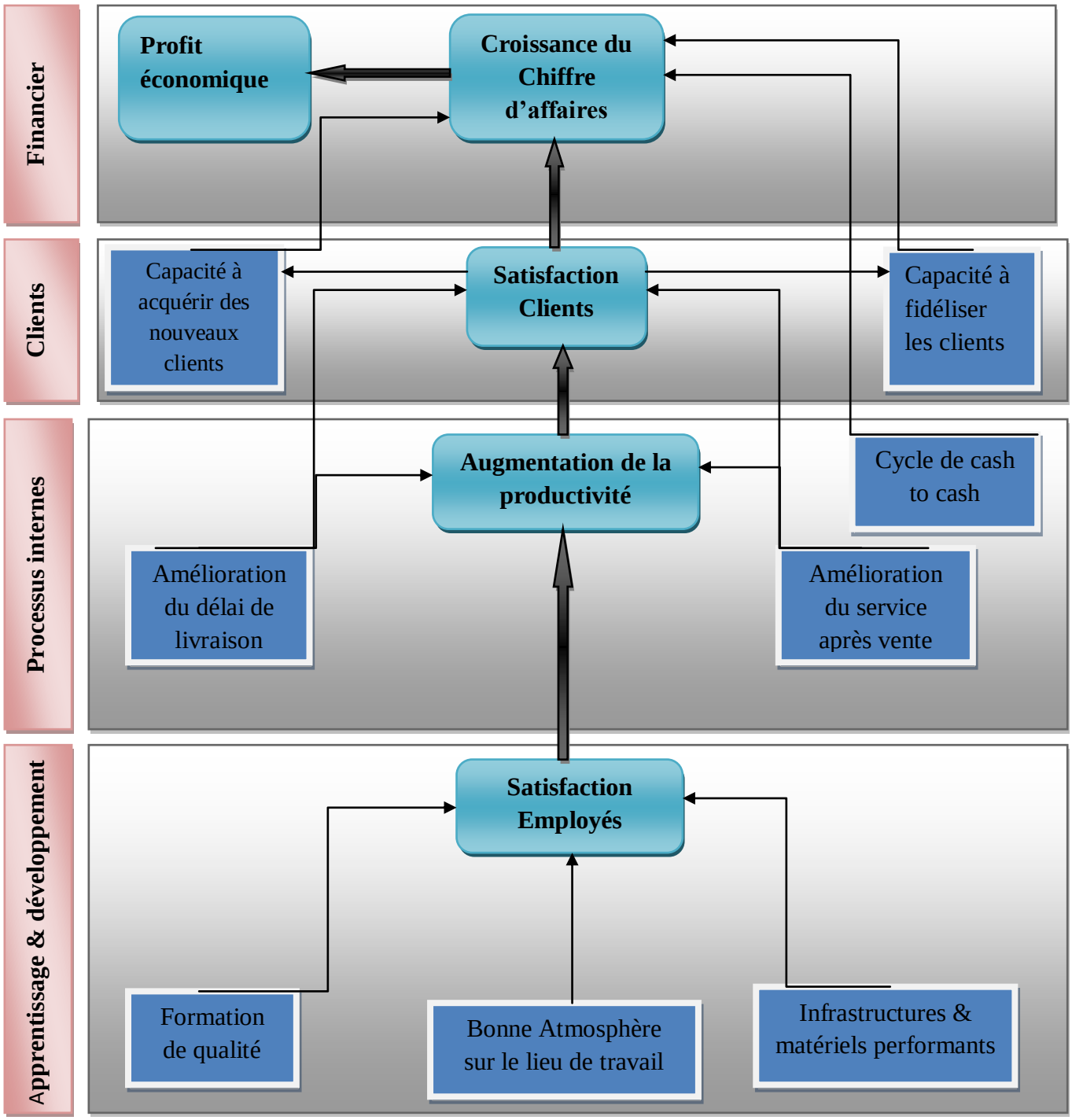


Figure 23 : La carte stratégique de Shiseido Belgique

Après avoir mis en évidence, les liens de causes à effets, au travers la carte stratégique, nous allons maintenant proposer un tableau de bord stratégique applicable à Shiseido Belgique.

➢ Le tableau de bord stratégique

Objective	Mesure	Target	Résultat	Alerte	Initiative
Augmentation de la rentabilité	Taux de marge bénéficiaire	↑ 2% / à l'année dernière	1%		Motiver les vendeurs
Satisfaction clients	-% des ventes -% de nouveaux clients	↑ 1,5% des ventes	1%		Visite chez les clients pour comprendre le problème*
Amélioration du processus	Délai de livraison	↓ 2 jours le délai standard	2 jours		Récompenser les efforts
Satisfaction employés	Enquête	100% satisfaction	88%		Focus group

Figure 24 : Le tableau de bord stratégique de Shiseido Belgique

*Il s'agit des clients en B to C.

Légende :

Situation mauvaise

Situation moyenne

Bonne situation

C’est tableau de bord stratégique (Balanced Scorecard) permet de suivre la stratégie globale de l’entreprise, et de prendre des décisions rapides lorsqu’un problème se présente. Le tableau de bord stratégique est un outil de prise de décision à destination du top management.

Par ailleurs, nous proposons de mettre en place un tableau de bord spécifique pour chaque département afin de pouvoir suivre leurs propres objectifs. En effet, comme nous l’avons déjà précisé plus haut, les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels. Chaque département aura un rôle à jouer pour permettre d’atteindre les objectifs stratégiques fixés.

Le point suivant concerne la mise en place des tableaux de bord opérationnels pour les trois départements (commercial ; marketing, finance) de l’entreprise Shiseido Belgique

4.6. Les tableaux de bord opérationnels

- Tableau de bord commercial & marketing

Le service commercial et le service marketing de l’entreprise Shiseido Belgique travail en parfaite collaboration. Les deux départements partagent un même bureau et organisent des réunions mensuelles pour s’aligner sur les techniques des ventes, en vue de coordonner leurs efforts.

Pour réaliser le tableau de bord opérationnel de ces deux services, nous avons décidé de nous focaliser sur trois indicateurs clés : les performances des vendeuses pris individuellement, le chiffre d’affaires réalisé avec les Keys Accounts et le chiffre d’affaires réalisé par l’intermédiaire de l’-ecommerce. Nous nous sommes focalisé sur ces trois indicateurs, par ce que ces trois indicateurs influencent 90% des objectifs opérationnels de ces deux départements.

Figure 25 : Tableau de bord commercial et marketing

Sur base, des informations extraites, du logiciel SAP de l'entreprise Shiseido Belgique, nous avons pu créer une base de données sous Excel, et nous avons compilé les informations, afin de sélectionner les données nécessaires à l'élaboration de notre tableau de bord opérationnel.

La performance des vendeuses, permet de mettre en lumière, l'effort réalisé par chaque vendeuse, afin d'atteindre l'objectif individuel fixé. Les vendeuses, sont des ambassadrices de la marque Shiseido auprès des indépendants. Elles sont reparties, en fonction des pays (Belgique, Hollande, Luxembourg), et en fonction des régions, et du groupe linguistique (francophone, néerlandophone).

Les Keys Accounts, sont les gros clients, avec qui l'entreprise Shiseido Belgique réalise la plus grosse partie de son chiffre d'affaires, et donc, forcement, un suivi rigoureux est accordé, aux Keys Accounts.

L'e-commerce, représente une part infime, mais non négligeable. Outre, sa plateforme, Shiseido Belgique, utilise les plateformes de certaines enseignes (Paris XL, Planète parfum…), avec qui l'entreprise a des accords de partenariat.

Nous avons mis en place des alertes, dans notre tableau de bord, afin de nous signaler, des éventuels écarts, et prendre rapidement de décisions correctrices.

Ce tableau de bord est périodique, car il nous permet de suivre l'évolution des objectifs par mois. Par exemple les données qui figurent dans ce tableau de bord concernent les chiffres du mois de mars 2020.

- Le Tableau de bord opérationnel du service finance

Le service financier dans son rôle de support, contribue également aux objectifs fixés par l'entreprise, à savoir l'augmentation du chiffre d'affaires. L'augmentation du chiffre d'affaires, sous-entend, une augmentation de la trésorerie, même si dans la réalité, certaines créances ne se traduisent pas forcément par une entrée de cash pour l'entreprise (non-respect des échéanciers, défauts de paiement, clients insolvables). Le département financier, à l'occurrence, le service crédit contrôleur est chargé de suivre, que les clients respects les échéances de paiement.

Nous nous sommes basé sur la balance âgée clients, de Shiseido Belgique, pour mettre en place le tableau de bord ci-dessus, permettant de suivre, les créances clients et de prendre, rapidement les décisions adéquates.

La Balance AGEE Clients : Tableau de bord financier

Client	Total	Non Echus	Echus	Alerte	[Echus depuis 30j]	Alerte	[Echus de 31 à 60j]	[Echus de 91 à 120j]	[Echus + de 120j]
10001997	4.941,61	1.310,71	3.630,90		3.630,90		0,00	0,00	0,00
10002019	13.740,17	0,00	13.740,17		0,00		0,00	0,00	13.740,17
10002021	44.902,66	19.314,16	25.588,50		19.129,77		6.458,73	0,00	0,00
10002026	1.452,75	743,40	709,35		709,35		0,00	0,00	0,00
10002028	1.023,01	0,00	1.023,01		1.023,01		0,00	0,00	0,00
10002030	2.882,03	0,00	2.882,03		0,00		0,00	2.882,03	0,00
10002033	35.279,26	0,00	35.279,26		35.279,26		0,00	0,00	0,00
10002036	25.624,51	0,00	25.624,51		0,00		0,00	0,00	25.624,51
10002037	24.146,52	0,00	24.146,52		6.293,91		17.852,61	0,00	0,00
10002044	3.082,23	767,07	2.315,16		2.315,16		0,00	0,00	0,00
10002089	11.901,63	11.901,63	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10002101	1.034,15	0,00	1.034,15		909,35		0,00	124,80	0,00
10002173	268,87	268,87	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10002183	1.043,77	1.043,77	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10002195	782,08	782,08	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10002200	23.114,66	3.611,44	19.503,22		19.503,22		0,00	0,00	0,00
10002205	4.721,23	0,00	4.721,23		2.866,95		1.854,28	0,00	0,00
10002210	2.402,95	228,10	2.174,85		2.174,85		0,00	0,00	0,00
10002212	3.753,65	789,50	2.964,15		2.964,15		0,00	0,00	0,00
10002266	6.027,63	6.027,63	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10002401	15.130,23	0,00	15.130,23		10.897,93		4.232,30	0,00	0,00
10002534	3.039,02	2.588,42	450,60		0,00		0,00	450,60	0,00
10002775	1.054,19	1.009,56	44,63		0,00		44,63	0,00	0,00
10002809	2.345,70	0,00	2.345,70		2.345,70		0,00	0,00	0,00
10003196	9.161,01	2.076,64	7.084,37		7.084,37		0,00	0,00	0,00
10003208	8.881,88	0,00	8.881,88		0,00		8.881,88	0,00	0,00
10003209	2.841,44	1.425,22	1.416,22		1.416,22		0,00	0,00	0,00
10003406	223,36	0,00	223,36		223,36		0,00	0,00	0,00
10003604	4.316,55	4.316,55	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10003640	6.151,51	6.151,51	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10003735	381,54	381,54	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10004276	237,53	237,53	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10004280	159,41	0,00	159,41		159,41		0,00	0,00	0,00
10004357	5.356,50	0,00	5.356,50		0,00		0,00	1.940,21	0,00
10004370	1.270,73	0,00	1.270,73		0,00		0,00	1.270,73	0,00
10004443	229,68	81,32	148,36		148,36		0,00	0,00	0,00
10004520	4.503,31	3.585,29	918,02		918,02		0,00	0,00	0,00
10005046	1.552,22	0,00	1.552,22		1.552,22		0,00	0,00	0,00
10005180	13.489,10	13.489,10	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10005191	4.162,97	4.162,97	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10005690	1.546,40	1.546,40	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
10006290	1.634,83	0,00	1.634,83		0,00		0,00	569,99	1.064,84
Total	**299.794,48**	**87.840,41**	**211.954,07**		**121.545,47**		**39.324,43**	**7.238,36**	**40.429,52**

Legende

Envoyer rappel au client

Bloquer le compte client

Figure 26 : Tableau de bord du service finance

Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas repris les noms des clients, nous les avons remplacés par des numéros. Les montants affichés sont à titre illustratif.

Ce tableau de bord opérationnel met en évidence, deux types d'alerte :

- L'orange, montre que l'échéance est arrivée, un rappel doit être envoyé au client, pour lui demander de payer ;

- Le rouge, montre que la facture est échue depuis 30 jours, le client n'a pas tenu compte des rappels envoyés, et donc par conséquent, il faut bloquer les prochaines commandes de ce client. Les nouvelles commandes ne seront déloquées, que si le client paie, les factures échues.

Conclusion de la partie pratique

L'entreprise Shiseido Belgique, malgré sa taille réduite, réalise de très belles performances économiques. Au regard, des différentes analyses que nous avons menés, grâce à des outils tels que le SWOT, le cycle de vie, nous pouvons affirmer que Shiseido Belgique est dans un environnement ou la concurrence est très rude. L'entreprise doit être toujours, à la recherche des nouvelles approches et techniques des ventes si elle veut augmenter sa part de marché.

Outre, le marketing traditionnel, dans les magazines, Shiseido Belgique investi énormément dans les spots télévisés pour accroitre sa visibilité. L'accord signé entre Shiseido Belgique et RTL TVI en une illustration.

Les différents tableaux de bord que nous avons proposés, ont eu un écho très favorable auprès de l'ensemble des collaborateurs de Shiseido Belgique. Nous espérons pouvoir l'approfondir et proposer une version, plus complète au top management de Shiseido Belgique.

La fiabilité de l'analyse des données du tableau de bord dépend de la qualité des informations qui se trouvent dans les bases de données de l'entreprise. Le département comptabilité et finance de Shiseido Belgique utilise une procédure de clôture mensuelle, qui à pour avantage de saisir tous les documents comptables relatifs à la période en cours, et ainsi de disposer à tout moment, des informations pertinentes pour la mise à jours des différents tableaux de bord de l'entreprise.

Ce travail au sein de l'entreprise, nous a permis de voir comment les différents coûts sont structurés entre les différents produits. Les coûts sont répartis dans des différents centres des coûts, et ensuite lissées dans des différents domaines d'activité. L'avantage de cette méthode de structuration des coûts, permet d'avoir une très bonne lisibilité des données dans les tableaux de bords, et par conséquent une facilité d'analyse et de prise de décision.

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons constaté, que le tableau de bord prospectif (la Balanced Scorecard) est un outil puissant de mesure et de suivi de la performance de l'entreprise. Dans sa conception et dans sa philosophie, le tableau de bord prospectif permet de répondre aux limites des mesures financières de la performance, qui mettent l'accent sur le court terme, et favorisent plutôt les investissements tangibles facilement mesurables. La Balanced Scorecard ne désavoue pas, les mesures traditionnelles de la performance financières, elle relève tout simplement le fait que, les mesures à caractère financier sont insuffisantes pour donner une vision correcte de la performance des entreprises.

La Balanced Scorecard est un outil de synthèse entre le modèle financier classique et les besoins du nouvel environnement opérationnel, entre les impératifs du court terme et les objectifs du long terme.

Comme on a pu le constater dans ce travail, que la Balanced Scorecard complète les mesures traditionnelles orientées vers le passé avec des mesures de la performance future.

De nos jours, tout outil de mesure de performance, tel qu'il soit, n'est pourra donner une vision de performance globale d'une organisation que, s'il tient compte des paramètres sociaux, sociétaux et environnementaux. La Balanced Scorecard est un outil flexible, qui permet de rajouter des éléments environnementaux, sociaux et sociétaux aux quatre axes prédéfinis.

Nous n'allons pas terminer ce travail sans parler de la difficulté que nous rencontré. En effet, nous nous sommes confrontés à une difficulté d'ordre méthodologique liée à la rédaction de ce travail. En effet, nous n'avons pas pu disposer des informations sur les budgets pour analyser si les objectifs fixés sont réalistes au regard des budgets.

Cette limite nous amène à proposer la voie de réflexion suivante : il serait intéressant d'étudier l'impact du processus budgétaire dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Bibliographie

Ouvrages

1. BERLAND. N ; [2009] ; « mesurer et pilotage la performance » ; e-book. Source : www.management.free.fr;
2. Berland N., DE Ronge Y., Contrôle de gestion (perspectives stratégiques et managériales), Pearson, 2éme édition ;
3. Vincent Vanderborght. ; Cours de contrôle des performances UCL [2018-2019]
4. Guerra F., Pilotage stratégique de l'entreprise, De Boeck ;
5. Robert S. Kaplan et David P. Norton, *Le tableau de bord prospectif (Pilotage : les quatre axes du succès)*, éditions d'Organisation, 1998 ;
6. Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The balanced scorecard, Measures that drive performance*,
7. Harvard Business Review on Measuring corporate performance, Harvard Business School Press, Boston, 1998 ;
8. Robert S. Kaplan et David P. Norton, *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*, éditions d'Organisation, 2001 ;
9. Carla Mendoza, *Mettre en place des tableaux de bord de gestion*, la Revue Fiduciaire comptable, n° 242, juillet-août 1998 ;
10. AÏM. R. [2011] ; « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. Afnor, Saint-Denis La Plaine ;
11. ARDOIN J. L. [1986]; « Contrôle de Gestion », 2ème Ed Publi-Union Paris
12. AUTISSIER .D & V. DELAYE [2008]; « Mesurer la performance du système d'information », Ed. d'Organisation Groupe Eyrolles
13. BAROUCH. G [2010] ; « Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi : Voici les modes d'emploi ! », Ed. AFNOR, & BEM ;
14. DRUCKER. P [1995], «L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin, in les systèmes de mesure de la performance », regroupement d'articles réédités et préfacés par Jean-Pierre Rodier, Harvard Business Review, Ed. Dunod, Paris ;
15. GIRAUD .F [2008], « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Ed. Gualino (France) ;
16. IRIBARNE. P [2003]; «Les tableaux de bord de la performance », Ed. Dunod, Paris

17. KAPLAN. R & D. NORTON, [1998], « Le Tableau De Bord Prospectif: Pilotage Stratégique: Les 4 Axes Du Succès », Éd. d'organisation, Paris,

18. KAPLAN. R & D. NORTON, [2003]; « Le tableau de bord prospectif », Éd d'Organisation traduit de The Balanced Scorecard [1996], Harvard Business School Press,

19. LORINO. Ph., [2004] ; « Méthodes et pratiques de la performance » Ed. d'Organisation ;

20. Bourguignon. ((Peut-on définir la performance?)) - Revue Française de Comptabilité, numéro 269, juillet-août 1995.

21. R. S. Kaplan et D. P. Norton. Linking the balanced scorecard to strategy. California Management Review, vol 39 N_1, 1996 ;

22. C. Mendoza, M. H. Delmond, F. Giraud, H. Loning. Tableau de bord et Balanced Scorecard. Guide de gestion revue fiduciaire 2002 ;

Articles & Thèses

1. ANTHONY. R.N. [2010] « Tableaux de bord et réporting : Quelles différences ? » ; Revue Finance & BI, 24 oct. 2010 ;

2. BAYLES. F [2006]; « Comment identifier les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés pour votre entreprise », Article paru sur le Site Microsoft Publié le: 12 juillet 2006 ;

3. BOUQUIN, H.|2004] ; « La notion de performance », journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004 ;

4. BOURGUIGNON A. [1995], «Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août,

5. CHIAPELLO. E & M. H. DELMOND, [1994], « Les tableaux de bord gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, février, n° 97,

6. De La VILLARMOIS. O. [2001] ; « Le Concept De Performance Et Sa Mesure : Un Systèmes `de Contrôle », 20ème Congres DE L'AFC, May 1999, France ;

7. ECKERSON W. W. [2006]; « Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business «© Copyright TDWI ;

8. ELLUL F. [2003] « Un Tableau De Bord : Pourquoi, Pour Qui Et Comment ? », La Lettre du CEDIP - En lignes n° 25 - avril 2003

9. FERNANDEZ. L [2004], « Evaluation multicritères des performances et des usages des systèmes d'information: vers un cadre équilibré d'indicateurs de mesures», in Sociologies pratiques, article de 19 pages, Leonardo.Fernandes@etu.univ-savoie.fr.;

10. LORINO. Ph [1998] ; « De la stratégie aux processus stratégiques », Revue Française de Gestion, n°119 Jan 1998 ;

11. MARSAL Ch & D. TRAVAILLÉ, [2006] ; « Les systèmes d'information de pilotage, les tableaux de bord » , Cahier du FARGO n° 1060901 Sept 2006 ;

12. MASANOVIC. S [2010], « Le Pilotage de la Performance : essai de définition », Quotidien n°1 des financiers d'entreprise (FINYEAR Magazine), Article publié le jeudi 03 juin 2010 ;

13. RASOLOFO-DISTLER. F [2010] : « Conception D'un Système De Tableaux De Bord Intégrant Le Développement Durable : Une Démarche Qui Articule " Méthode OVAR " Et " Balanced Scorecard », Archives de HAL, May 2010, Nice, France.

Sites internet

- www.bscol.com
- www.hbsp.harvard.edu/home.html
- www.balancedscorecard.org

Annexes

Interview du directeur général de Shiseido Belgique

a. Question : Quelle est la mission et la vision de Shiseido?

   Réponse : *La mission de l'entreprise Shiseido est l'une des missions les plus noble, à savoir procurer le bien être à l'humain par le biais des produits et cosmétiques proposés par Shiseido. Notre vision est de construire un monde ou la beauté devient accessible pour tous.*

b. Question : Quelles valeurs fondamentales sont essentielles pour réaliser la mission?

   Réponses : la réalisation de notre mission est basé sur nos valeurs incarnées par l'ensemble des nos collaborateurs. Nos collaborateurs sont les ambassadeurs de nos valeurs auprès des nos clients en particulier et de la société en générale.
   Nos valeurs sont :

   L'intégrité

   La transparence

   Le développement durable

c. Question : Quelles stratégies clés mèneront à la réalisation de la vision?

   Réponse : Comme vous le savez, Shiseido accorde beaucoup d'intérêt aux problèmes liés à l'environnement, et donc grâce à la puissance de l'innovation dans le domaine de la recherche et développement, Shiseido met sur le marché des produits naturels et de qualités. Bien que, nous restons dans le secteur de luxe, Shiseido par sa politique et son slogan « la beauté pour tous », rend ses produits accessibles à toutes les catégories sociales.

d. Question : Quelles données ou mesures utilisez-vous actuellement pour évaluer le succès de l'organisation?

   Réponse : nous sommes aujourd'hui pressent dans le monde entier, et nous enregistrons une croissance considérable de notre chiffres d'affaires. Le volume de notre vente ne cesse d'augmenté de manière consécutive durant les quatre dernières années.

e. Question : Avez-vous des objectifs pour les mesures?

   Réponses : bien sûr, nous avons des objectifs de croissance du volume des ventes, nous avons aussi des objectifs en matière de responsabilité envers nos collaborateurs … je veux parler ici du bien être au travail, de la formation…… nos collaborateurs sont les piliers de l'entreprise …

f. Question : Quelles données ou rapports sont les plus utiles? Pourquoi?

   Réponse : les réporting financiers qui nous aide à avoir une vue globale de la situation de nos comptes, mais aussi les enquêtes que nous réalisons auprès de nos collaborateurs pour connaitre leur avis sur un bon nombre des questions qui peuvent nous aider avancer dans une même direction.

g. Comment déployer vos la stratégie au sein de votre entreprise ?

   Réponse : la communication est essentielle, nous discutons avec l'ensemble de nos collaborateurs et on décide de c'est qui est possible ou pas. Je propose la ligne de conduite à suivre et on voit ensemble comment faire pour attendre nos objectifs…