



Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques : Proposition d'un cadre méthodologique

Performance management using the Balanced Scorecard for risk management: Proposal for a methodological framework

BERRICH Abdelouahed

Professeur de l'Enseignement Supérieur

FSJES – Université Mohamed Premier – Oujda

Laboratoire universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations

Maroc

abd.berrichi@ump.ac.ma

Zakaria ELAKRICH

Doctorant chercheur

Laboratoire universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations

FSJES – Université Mohamed Premier – Oujda (Maroc)

z.elakrich@ump.ac.ma

Date de soumission : 31/04/2020

Date d'acceptation : 07/06/2020

Pour citer cet article :

BERRICHI A. & ELAKRICH Z. (2020) « Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques : Proposition d'un cadre méthodologique », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp : 807 - 833

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3904556>



Résumé

La gestion des risques a toujours fait partie intégrante de la gestion d'une entreprise. Une gestion des risques efficace permet non seulement d'éviter les pertes qui pourraient menacer l'existence de l'entreprise, mais aussi favoriser l'orientation optimale de l'entreprise. Pourtant, les insuffisances dont souffrent les organisations, notamment les petites et moyennes entreprises, au niveau des outils de gestion des risques font obstacles à l'achèvement des objectifs stratégiques fixés.

Le cadre méthodologique proposé vise à contribuer à l'amélioration des capacités d'action de l'entreprise étudiée, SOFAR, en cohérence avec ses orientations stratégiques et en connaissance de cause des risques qui leur sont associés. La gestion de ces risques est synonyme d'amélioration des capacités internes de l'organisation de suivre des orientations stratégiques épurées, suivant sa propre perception des objectifs d'évolution et ce, grâce à un modèle de pilotage de la performance basé sur un Balanced Scorecard de gestion des risques d'entreprise adaptable et améliorable.

Mots clés : Balanced Scorecard, Gestion des Risques d'Entreprise, Pilotage de la performance, PME, Conception d'un outil.

Abstract

Risk management has always been an integral part of business management. Effective risk management not only prevents losses that could threaten the existence of the company, but also promotes the optimal orientation of the company. However, shortcomings in the risk management tools available to organizations, particularly small and medium-sized enterprises, hinder the achievement of strategic objectives.

The proposed methodological framework aims to contribute to the improvement of the action capacities of the company studied, SOFAR, in line with its strategic orientations and in full knowledge of the risks associated with them. Managing these risks means improving the organization's internal capacity to follow refined strategic orientations, according to its own perception of objectives, through a performance management model based on an adaptable and improveable BSC for ERM.

Keywords : Balanced Scorecard, Entreprise Risk Management, Performance management, SME, Tool design.



Introduction

Confrontées à un environnement concurrentiel incertain et instable au niveau mondial et à la nécessité de se développer au-delà de leur marché domestique, les PME marocaines, pour survivre et prospérer, sont appelées plus que jamais à développer des systèmes de management de leur performance stratégique (St-Pierre & Delisle, 2006) ; des systèmes fondés sur une combinaison de mesures financières et non financières ayant pour objectif d'aider les dirigeants à maîtriser leurs priorités stratégiques et leurs avantages compétitifs (Chenhall, 2005), mais aussi à maîtriser l'ensemble du spectre de l'activité de leur entreprise.

Le Balanced Scorecard (BSC), formalisé par Kaplan et Norton (1992), intègre cet enjeu et offre à ces entreprises un cadre global de clarification et de formalisation de leur stratégie afin qu'elles puissent la déployer et la mettre en oeuvre plus efficacement. Le recours au modèle de BSC en tant que système de management de la performance stratégique répond aussi à un enjeu économique vital dans la mesure où ces PME représentent au Maroc plus de 90% dans toutes les branches d'activité sauf celle de la production et distribution d'électricité, gaz et eau.

En s'inscrivant dans cette optique, nous nous proposons d'esquisser un cadre méthodologique en matière de pilotage de la performance stratégique des PME selon leurs orientations stratégiques et selon les risques qui leur sont associés. Nous considérons que dans un environnement incertain, ces risques d'entreprise, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent conduire à des effets négatifs pour leur performance et leur développement.

Le cadre méthodologique en question est nommé le BSC de gestion des risques. C'est un outil de pilotage issu de la synthèse du BSC et de la gestion des risques de l'entreprise (GRE). C'est aussi une réponse technique à une problématique stratégique, celle de l'intégration du management des risques dans le BSC. Le couplage de ces deux fonctions vise à aider l'entreprise industrielle étudiée, SOFAR, à identifier les risques liés à ses orientations stratégiques et à agir par anticipation sur les sources et les causes qui limiteraient sa performance.

La finalité de ce cadre méthodologique consiste à contribuer à l'amélioration des capacités d'action de l'entreprise SOFAR en cohérence avec ses orientations stratégiques et en connaissance de cause des risques qui leur sont attachés. La gestion des risques d'entreprise est ici synonyme d'amélioration des capacités internes de l'organisation SOFAR de suivre des



orientations stratégiques épurées, suivant sa propre perception des objectifs d'évolution et ce, grâce à un modèle de pilotage de la performance basé sur un BSC de GRE adaptable et améliorable. Au vue de cette finalité, comment le BSC contribuerait-il à optimiser la Gestion des Risques d'Entreprises pour la PME industrielle SOFAR?

L'apport final de notre présent article réside dans l'organisation structurée de BSC de gestion des risques selon un processus continu décomposable en trois étapes (aligner le risque à la stratégie de l'entreprise, élaborer la carte stratégique et enfin identifier les rapports de gestion) ayant pour dessein d'explicitier et de formaliser l'ordre de priorisation donné aux différents risques d'entreprise associés au processus décisionnel et de savoir les gérer. Chemin faisant, il s'agit d'intégrer l'appétence au risque que l'entreprise est prête à accepter.

Notre démarche d'analyse s'appuiera sur l'étude de cas de l'entreprise industrielle SOFAR afin de concrétiser l'approche et de valider sa faisabilité sur le terrain et auprès d'une PME, mais aussi soulever différentes pistes d'amélioration de l'approche du cadre méthodologique ainsi que des outils conceptuels développés. Nous proposons de consacrer la première section à la discussion des différents aspects conceptuels de la démarche proposée, la seconde à l'approche globale et au processus de gestion des risques, la troisième aux aspects méthodologique et à la démarche de conception d'un BSC de gestion des risques et, enfin, la dernière aux conditions de déploiement du BSC de gestion des risques au sein de l'entreprise SOFAR.

1. Le Balanced ScoreCard et la gestion des risques d'entreprise

Fondamentalement, le risque fait partie intégrante de l'entreprise. Créer une organisation, faire un pari stratégique ambitieux engendrera sans conteste une prise de risque majeure. Toute la question demeure dans la capacité de l'entreprise à répondre à un questionnement: *« quels sont les risques et comment limiter leur occurrence éventuelle avant qu'ils ne réduisent ma capacité à agir par anticipation sur les sources de sa performance ? »*. Stratégiquement parlant, la GRE doit se réaliser en concomitance avec le BSC si l'entreprise souhaite piloter sa performance.



1.1. Propriétés et rôles du Balanced ScoreCard

Le BSC était largement utilisé dans les entreprises au cours de la première décennie qui suit sa création. Son rôle a dépassé la mesure de performance pour s'étendre à l'orientation stratégique (Kaplan & Norton, 1996). Il s'agit d'un outil multidimensionnel réunissant des indicateurs financiers et non financiers, internes et externes, à long et à court terme, ainsi que des indicateurs de résultats ex-post et des indicateurs de moyens a priori pour mettre en évidence les mesures permettant d'atteindre les objectifs (Kaplan & Norton, 1996).

La qualité finale du BSC est garantie par l'existence d'indicateurs relatifs à chacune des quatre dimensions : Finance, Clients, Processus interne et Apprentissage et développement organisationnel dont la synthèse via la carte stratégique¹ permet aux entreprises d'agir par anticipation sur les sources de performance avant même qu'elles ne se transforment en produits et en charges. Il vise in fine à reconstituer les chaînes de causalité qui débutent par la réalisation des objectifs physiques locale jusqu'à la concrétisation des conséquences induites au niveau de la rentabilité des entreprises².

Choffel et Meyssonier (2005) distinguent trois réalités distinctes dans la mise en œuvre du BSC en entreprise : réduit à simple support de communication externe de l'entreprise, le BSC, comme document de synthèse multidimensionnel, met au courant les parties prenantes de la manière dont leurs préoccupations sont prises en compte ; assimilé à un outil de représentation stratégique, le BSC est utilisé par le top management pour formaliser, dans une carte stratégique, « *la représentation partagée des facteurs clés de succès et des chaînes d'implications qui permettent leur réalisation* » (Meyssonier, 2010, p.6); édifié en tant qu'outil de pilotage, le BSC devient un outil de contrôle de gestion sur lequel les managers s'appuient « *pour animer l'organisation, faire converger les comportements, évaluer les acteurs et mesurer la performance* » (Meyssonier, 2010, p.6). Il constitue ainsi un véritable outil de pilotage et de contrôle de la performance (Crutzen & van Caillie, 2010).

¹ Une *Strategy Map*, terme qui devrait être traduit en français par *carte de stratégie* de préférence à *carte stratégique* ou feuille de route stratégique, est un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage et croissance). La *Strategy Map* est la clé de voûte du cadre de travail du projet Balanced Scorecard. Elle permet de matérialiser le passage de l'expression de la stratégie à la création de valeur proprement dite.

² Mettre en oeuvre une démarche de pilotage fondée sur une telle logique suppose d'abord la présence d'une stratégie d'entreprise explicite, et, ensuite, l'adaptation du système opérationnel entendu au sens large, c'est-à-dire comprenant non seulement le système de production de l'entreprise mais aussi son système organisationnel et managérial, à la mise en oeuvre de cette stratégie.



1.2. Le Balanced ScoreCard et la gestion des risques d'entreprise

La GRE vise à accroître la valeur de l'organisation pour ses parties prenantes en surveillant, évaluant, contrôlant et exploitant les risques de toutes sources et ce, en fonction du niveau de risque déterminé (CAS, 2010). Tout ce qui représenterait une menace peut être intégré dans la classification des risques retenus (Calandro, 2006), quels que soient pures, financiers, opérationnels ou stratégiques.

Associés couramment aux menaces de perte de valeur, la gestion de ces risques vise opportunément un pari décisif: réduire l'incertitude et soutenir l'adaptation. Elle ambitionne de l'atteindre en quatre temps : rechercher et identifier les risques clés, sélectionner les techniques de mesure et évaluer leur relation, trouver les moyens de limiter ces risques et décider des stratégies (Ackerman, 2001). Ces quatre étapes, qui se déploient sous forme d'un processus, constamment contrôlé et évalué, se chevillent facilement avec le BSC qui offre aux différents risques des compartiments stratégiques (Finance, Clients, Processus interne et Apprentissage et développement organisationnel) où ils peuvent se repérer commodément. La maîtrise de ces compartiments stratégiques du BSC constitue un enjeu majeur pour détecter et gérer les principaux vecteurs de risques.

Le champ d'application du BSC prendra à cet égard en compte les risques éventuels dont l'identification et le contrôle permettent de définir les meilleures stratégies et d'affecter les ressources en fonction des priorités (Kunkel, 2004). C'est à cette condition que la gestion des risques est envisageable et adaptable aux spécificités de chaque organisation.

La gestion des risques d'entreprise peut en effet varier d'une organisation à l'autre (Arena, et al., 2010). Elle peut même varier au sein d'une même organisation (Mikes 2009). Contrairement à certains systèmes de gestion des risques, comme celui proposé par le COSO, jugé trop rationnel et traitant l'organisation de façon très simpliste (Power, 2007), le BSC reconnaît la complexité et l'unicité de chaque entreprise, en proposant toujours des solutions spécifiques et adaptées, tenant compte des spécificités des organisations. Contrairement toujours aux systèmes conçus spécifiquement, jugés insuffisants et ayant une codification et une standardisation prématurées des pratiques de gestion des risques (Kaplan, 2011) et inefficaces dans la gestion des risques (Paape & Speklé, 2012), un outil complémentaire tel que le BSC est fort utile. Il l'est surtout qu'il établit des liens avec la stratégie et le décideur sait l'importance d'avoir une vision de son activité en fonction des objectifs fixés.



Le BSC s'impose ainsi comme un cadre adaptatif. En s'inscrivant dans la durée, il permet d'évaluer et de réajuster constamment toutes les conditions de l'organisation. Un tel réajustement est fondé sur un schéma de pilotage itératif, ouvert sur l'évaluation continue des risques associés à la gestion, dont la prise en compte permet d'apprendre à l'entreprise comment agir (Funston, 2003).

Réfléchir avec discernement aux vecteurs de risques de son organisation, en définissant les objectifs recherchés et en mettant en œuvre les dispositifs de pilotage appropriés, c'est se donner les moyens de limiter les impacts sous-jacents des risques, en cas de survenance, et in fine préserver et renforcer la performance de son entreprise. Compte tenu de tous ces éléments stratégiques et opérationnels, les hypothèses qui sous-tendent l'application de la gestion des risques sont conformes à l'essence même du BSC.

2. Revue de littérature

De nombreuses situations illustrent la difficulté des entreprises et des organisations à assurer une gestion des risques répondant à l'extrême diversité du risque en entreprise. Quels que soient les entreprises, les secteurs d'activité ou les méthodologies retenues, la problématique du risque reste complexe à traiter mais, comme l'évoque Beck U. (2001) et Giddens A. et Lash S. (1994)³, nous sommes rentrés dans l'ère du risque, il revient aux entreprises d'intégrer un dispositif réel de gestion des risques en prenant plus conscience de la nécessité de gérer les risques, en adoptant une approche plus transversale inscrite dans une démarche processuelle

2.1. Contexte d'évolution des pratiques de gestion des risques

La revue de la littérature montre l'évolution de la notion de risque dans le temps. En effet, le concept de risque a été lié à celui du danger durant plusieurs années (Mialed & Dadsy, 2020).

Au fur et à mesure du développement des entreprises, les risques augmentent au même rythme, de même que de nouvelles approches de gestion des risques se développent. Il nous semble opportun d'évoquer les évidences pratiques ainsi que théoriques sur les conséquences d'une gestion des risques dite incomplète ou non rigoureuse.

³ Cité par Eustache E. M., Daniel Z. (2009, p.17)



2.1.1. De l'aggravation du contexte d'exposition au risque ...

La notion de risque n'est pas une invention récente. Sans revenir sur certains événements dramatiques et médiatiques des siècles précédents témoignant des séquences d'événements improbables qui, pourtant, engendrèrent la concrétisation effective de risques graves (les scandales d'Enron, WorldCom, Wendy's, Volkswagen, Polly Peck et Parmalat, etc.), arrêtons-nous un instant sur quelques cas relativement récents.

Wendy's est une chaîne américaine de restauration rapide internationale. En 2015, au moins 1025 établissements Wendy's ont été touchés par un « data breach », une fuite de données, touchant les cartes bancaires de ses clients, causée par un logiciel malveillant (Minsky, 2016). C'est un fournisseur de service de l'enseigne de restauration qui serait à l'origine de l'importante fuite de données dont elle a été victime.

Wells Fargo, une société qui fournit des services bancaires, des assurances, des placements, des prêts hypothécaires et des services financiers aux consommateurs et aux entreprises, a payé 185 millions de dollars américains en pénalités pour des pratiques commerciales inappropriées, causant le licenciement de 5 300 employés (Minsky, 2016). Les commentaires du PDG indiquent un échec dans la gestion des risques pour plusieurs raisons.

Le 3 décembre 1984, un nuage toxique s'échappe d'une usine chimique de Bhopal en Inde et s'étend sur un périmètre de 65 km² abondamment peuplé. Plus de 3 000 morts estimés, environ 200 000 blessés, 20 000 blessés perdront probablement la vue (Darsa, 2016, p.31).

Ces trois exemples sont la traduction inhérente de la non-prise en compte du facteur risque dans la mise en œuvre et la gestion des organisations, dont les conséquences furent au final, dispendieuses.

Les exemples de cette nature ne manquent pas malheureusement et agitent également les PME. Une étude effectuée par Md. Sum et Mahussin (2017) sur une boulangerie montre que même si les techniques informelles ont permis à cette entreprise de survivre pendant treize ans, cela signifie que les propriétaires d'entreprise connaissent leur entreprise, les problèmes et les défis auxquels ils sont confrontés et la façon de gérer ces problèmes. Les recherches de Henschel (2016) portant sur l'identification des systèmes de gestion des risque dans une PME qui opère dans le secteur de bâtiments, montrent a contrario qu'une gestion structurée et formelle des risques peut améliorer la maîtrise de ces derniers.



Toutes ces situations de risques occurrentes sont toutes au final « *l'expression de la concrétisation réelle d'un risque induit, sous-jacent, dont l'acceptabilité a été validée, à un moment ou à un autre, par un ou des tiers aux responsabilités, à un instant donné* » (Darsa, 2016, p.32).

2.1.2. ... À la nécessité de gérer les risques

Selon KPMG International (2006), les entreprises américaines exercent la GRE pour quatre raisons principales : le désir de l'organisation de réduire les pertes financières potentielles; le désir de l'organisation d'améliorer son rendement commercial ; le désir de l'organisation d'accroître la responsabilisation à l'égard du risque et, enfin, en raison des exigences de conformité réglementaire.

De son côté, PricewaterhouseCoopers (2008) recense quatre facteurs justifiant la mise en œuvre de la GRE par les entreprises finlandaises : plus de 96 % la justifient par leur souhaiter d'adopter de bonnes pratiques commerciales, plus de 81% par les pressions exercées par la gouvernance d'entreprise, d'autres par l'avantage concurrentiel qu'elle procure, et, enfin, plus de 30% par la pression réglementaire et la pression de la communauté d'investisseurs.

L'impact positif de la pratique de gestion de risques sur plusieurs variables de l'entreprise a été démontré par d'autres recherches. La GRE contribue par exemple à réduire la volatilité des flux de trésorerie et des bénéfices, ce qui rend les difficultés financières peu probables et l'impact sur la création de valeur positif (Stulz, 1996). Nocco et Stulz (2006) ont montré aussi que la gestion des risques crée de la valeur pour l'entreprise et constitue un avantage concurrentiel impactant positivement sa performance.

2.2. Les approches de la gestion des risques

Les approches de la gestion des risques sont doubles, certains auteurs choisissent une perspective spécifique illustrée par l'approche en silos pendant que d'autres se focalisent sur les questions transversales soulevées dans le cadre d'une approche globale.

2.2.1. L'approche de gestion des risques en silo

L'émergence de l'approche de gestion des risques en silo coïncide avec l'apparition des activités d'assurance et de couverture des risques (Nocco & Stulz, 2006). Au début, le transfert des risques aux assureurs n'a concerné que certains risques, tels que les risques de catastrophes naturelles ou les risques liés aux incidents. Suite à la sophistication des



instruments d'assurance, les entreprises auraient la possibilité de transférer d'autres risques, comme le risque de crédit (Nocco & Stulz, 2006).

Cette approche éprouve certaines limites. Elle porte seulement sur les conséquences des risques en négligeant leurs causes (Le Ray, 2006). L'apparition du risque peut avoir d'autres conséquences économiques profondes qui ne peuvent être compensées financièrement. La détérioration de l'image de l'entreprise et les pertes humaines en sont de bons exemples (Barthélemy, 2000).

Aussi, dans l'approche de gestion des risques en silo, le gestionnaire des risques n'est qu'un simple trésorier qui achète des polices d'assurance en vue de couvrir les différents risques de l'entreprise (Nocco & Stulz, 2006). Parallèlement, le fait qu'il assume d'autres fonctions au sein de l'entreprise, ne lui permet pas de se consacrer exclusivement à la gestion des risques (Bénard & Fontan, 1994).

La fragilité de l'approche de gestion des risques en silo a conduit à l'émergence d'une approche plus globale et structurée de la gestion des risques, la GRE.

2.2.2. L'approche GRE ou la gestion globale des risques

Le mot « entreprise » pour la gestion des risques d'entreprise (GRE) en soi indique clairement une signification différente de celle de la gestion des risques traditionnelle. Il signifie la prise en considération de l'ensemble des risques, et l'utilisation des outils et des techniques intégrés pour les atténuer et communiquer entre les secteurs d'activité (Meulbroek, 2002).

Il existe plusieurs définitions de la gestion des risques d'entreprise. Makomaski (2008) la définit comme une discipline décisionnelle qui tient compte de la variation des objectifs de l'entreprise et donc sur l'ensemble de ses risques. Donc, la GRE peut être définie comme une approche de gestion des risques, systématiquement intégrée et disciplinée pour s'assurer que les organisations atteignent leur objectif, celui de maximiser et de créer de la valeur pour leurs parties prenantes.

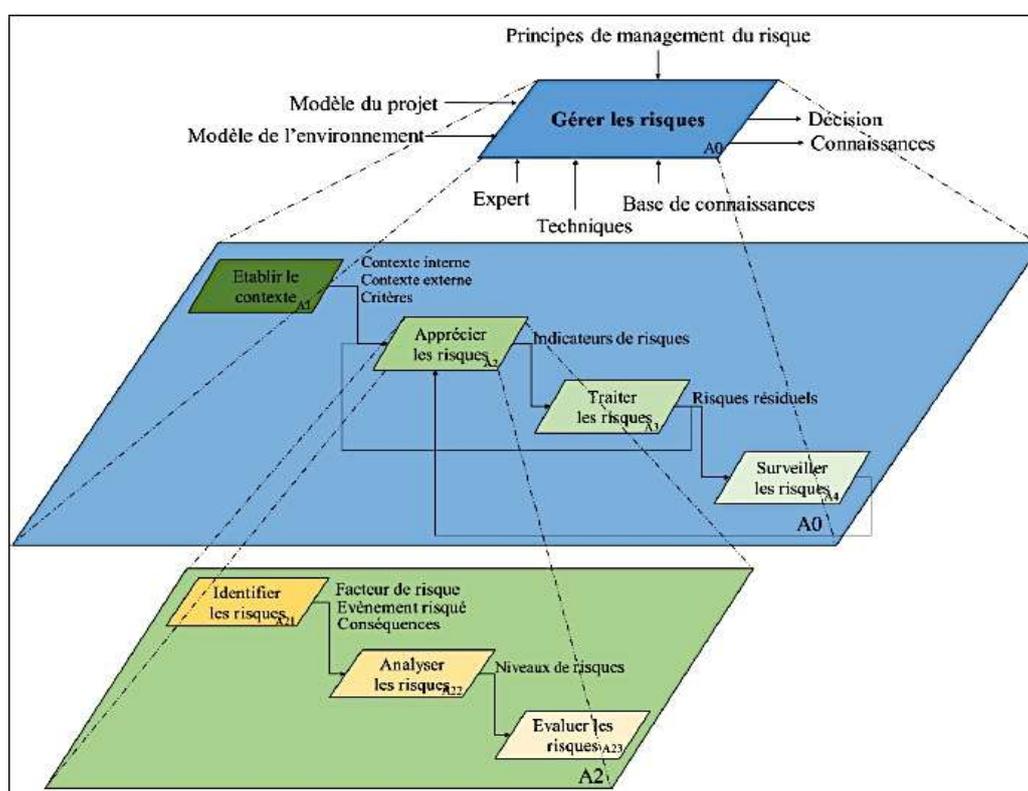
Contrairement à l'approche de gestion des risques en silo, la GRE met en portefeuille les risques de l'entreprise à gérer. Une telle approche permet d'identifier les interdépendances possibles entre les risques et les différentes activités, intégrée de manière holistique. L'agrégation des risques dans un portefeuille unique facilite leur traitement (Kleffner, et al.,

2003). Ces principes sont l'une des principales causes de l'apparition de la gestion des risques d'entreprise.

2.3. Le processus de gestion des risques

Le cadre ISO de gestion des risques ISO 31000 a été créé pour être largement applicable à tous les contextes et projets (ISO31000, 2009). Il constitue un cadre de management et d'amélioration du cycle de management des risques, et propose un ensemble de méthodes d'évaluation des risques (ISO31000, 2009).

Figure N°1 : Le processus de gestion des risques d'après ISO31000 (2009)



Source : Rodney, E. (2016, p.45)

L'étape première de ce processus, celle de l'élaboration du contexte, vise à identifier les facteurs constitutifs de l'environnement du risque ainsi que ces critères. C'est à ce stade que le champ du système est étudié.

La deuxième étape, celle d'appréciation des risques, se décline en trois points : identifier, analyser et évaluer le risque. L'établissement et le déploiement d'une cartographie exhaustive et d'une typologie adéquate des risques constituent la première phase de l'identification. Le deuxième point conduit à une analyse profonde du risque, à travers l'établissement de ses



causes, ses conséquences et ses relations avec les autres risques. Le troisième point d'évaluation vise la hiérarchisation des risques, en les cartographiant, en les évaluant qualitativement et quantitativement à travers la mesure de leur probabilité d'occurrence et leur gravité.

La troisième étape de traitement, celle de la préconisation des moyens de traitement des risques, vise le maintien d'un niveau de risque adéquat aux exigences de l'entreprise, et ce dans le but de minimiser sa probabilité d'occurrence et sa gravité. Là encore l'effort accompli demeure conditionné par la stratégie de couverture des risques adoptée et ce, quel que soit le risque identifié et quelle que soit l'entreprise concernée. Il existe, selon Darsa, six stratégies de couverture des risques : stratégie d'évitement du risque, stratégie de contournement du risque, stratégie d'acceptation du risque, stratégie de réduction du risque, stratégie d'acceptation avec réduction du risque et stratégie de transfert du risque (Darsa, 2016, p.241).

3. Position méthodologique et démarche de conception d'un BSC de GRE

Afin de répondre à la problématique de recherche posée, nous proposons de concevoir un BSC de gestion des risques sous la forme d'un cadre méthodologique décomposé en trois phases successives. Ce cadre méthodologique permet de comprendre sa résolution et d'exposer les différents domaines attachés au problème dans un ensemble harmonieux (Sienou, 2009). Appliqué à notre problématique de BSC orienté GRE, le cadre méthodologique que nous présentons est structuré autour des composantes inhérentes à l'intégration de l'appétence au risque dans le cadre stratégique.

3.1. Position méthodologique

L'objectif ici est de concevoir un BSC comme outil de gestion des risques d'entreprise, permettant à celle-ci la prévention et la maîtrise des risques inhérents à ces orientations stratégiques et in fine le pilotage de sa performance. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche expérimentalo-inductive, dans laquelle la stratégie et le BSC orienté gestion des risques font l'objet d'un processus de construction sociale par l'ensemble des acteurs impliqués.

La stratégie d'accès au terrain choisi est l'étude de cas d'une PME industrielle SOFAR qui opère dans le secteur de l'industrie Mécaniques et Métallurgiques (IMM) depuis 1995 et dont l'effectif s'élève à 63. Elle est spécialisée dans la conception et la fabrication d'armoire



métallique, coffret et cellule en alliages d'aluminium, en inox ainsi qu'en fer pour le bâtiment et l'industrie. Ses activités sont destinées aussi bien au marché régional Fès-Mekhnès qu'au marché national. Forte du soutien sans faille des constructeurs qu'elle représente, la société SOFAR a mis en place une stratégie de croissance ambitieuse s'articulant autour de cinq piliers majeurs⁴: consolider le positionnement de la société sur le haut de gamme ; poursuivre la politique de diversification de l'offre et l'accroissement de la capacité de production par croissance externe (l'importation de nouvelles machines développées de la Turquie) ou par la commercialisation de nouveaux produits ; accroître de façon significative les parts de marché de la société sur la niche des pièces de rechange ; accorder une priorité absolue au service après vente, véritable fer de lance de la stratégie future, et rationaliser le réseau de négociation de la société ; et enfin améliorer le système d'information et la gestion de l'entreprise par l'installation des logiciels informatiques développés.

Les conclusions tirées de cette étude sont recueillies à l'aide de la méthode qualitative, dans la mesure où cette méthode est la seule à rendre accessible une vision holistique du phénomène (Eisenhardt, 1989). Elle permet d'observer, d'expliquer et d'analyser le phénomène en tant qu'un intact. En tant qu'outil de collecte des données, l'observation via l'entretien semi-directif et l'analyse documentaire a facilité in situ la formalisation des orientations stratégiques avec l'aide de nos interlocuteurs ainsi que l'identification des risques liés à chaque orientation. Comme il été précisé plus haut, la maîtrise de ces orientations ou compartiments stratégiques du BSC constitue pour nous un préalable à la détection et gestion des principaux vecteurs de risques.

Chemin faisant, ce cadrage méthodologique a pour finalité de contribuer à l'amélioration de la gestion des risques en cohérence avec les orientations stratégiques. La gestion des risques est ici synonyme d'amélioration des capacités internes de l'organisation de suivre des orientations stratégiques épurées, suivant sa propre perception des objectifs de l'évolution et ce, grâce au modèle de BSC orienté GRE.

⁴ Les cinq piliers majeurs ont été formalisés grâce aux études documentaires et aux entretiens semi-directifs menés auprès du dirigeant, du service commercial et comptabilité, des Chefs d'ateliers, des chargés de fabrication et du contrôleur de gestion.



3.2. Démarche de conception d'un BSC de gestion des risques

Le processus de conception du Balanced ScoreCard de gestion des risques d'entreprise s'est déroulé en trois étapes bien définies : l'alignement du risque et la stratégie de l'entreprise, l'élaboration de la carte stratégique et enfin l'identification des rapports de gestion.

3.2.1. L'alignement du risque avec la stratégie de l'entreprise

Il s'agit de la phase initiale du cadre méthodologique avec laquelle débute la conception. Cette phase représente la base du cadrage méthodologique proposé indispensable pour les étapes suivantes. Sa vocation principale est d'établir le lien entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des risques et ce, dans le but d'intégrer la GRE dans le BSC. Le rôle de cet alignement se résume à capter de l'information utile nécessaire au développement de l'appétit pour le risque⁵ et au déploiement des mesures des niveaux de risque afin que la stratégie de l'entreprise et la gestion des risques soient accommodées à sa vision long-termiste. Si ces deux variables ne sont pas liées, l'appétit pour le risque sera déterminé de façon inadéquate, ce qui conduit les gestionnaires à prendre des décisions sous-optimales, excessivement axées sur le court terme, ce qui se traduirait par un potentiel inexploité d'amélioration des performances.

Pour réussir la boucle de rétroaction entre l'étape de la formulation et l'étape de l'exécution, et donc réussir l'alignement de l'appétit pour le risque (Figure N°2), il faut répondre avec soin à une question essentielle : « Comment définir l'appétit pour le risque ? ». À la base, il faut déterminer quels sont les facteurs clés de succès (FCS) à suivre par l'entreprise, dans l'objectif de déterminer les niveaux d'appétit pour le risque que l'entreprise peut tolérer. Les facteurs clés de succès permettent aux gestionnaires par la suite d'encadrer les niveaux d'appétit et de déterminer des limites claires dans l'ensemble de leurs activités.

Dans la figure N°3, le premier niveau indique les indicateurs qu'un BSC comporte et l'objectif signifie l'énoncé de ce que la stratégie doit réaliser. Les facteurs clés signifient comment le succès de cet objectif est mesuré et suivi. La cible indique le niveau de performance nécessaire et enfin les initiatives sont les actions clés requises pour atteindre le niveau de performance souhaité.

⁵ Bennet et Cusick (2007) définissent l'appétit pour le risque comme « le montant de risque global qu'une entreprise ou une autre entité est prête à accepter pour réaliser sa mission ou sa vision » (p.5).

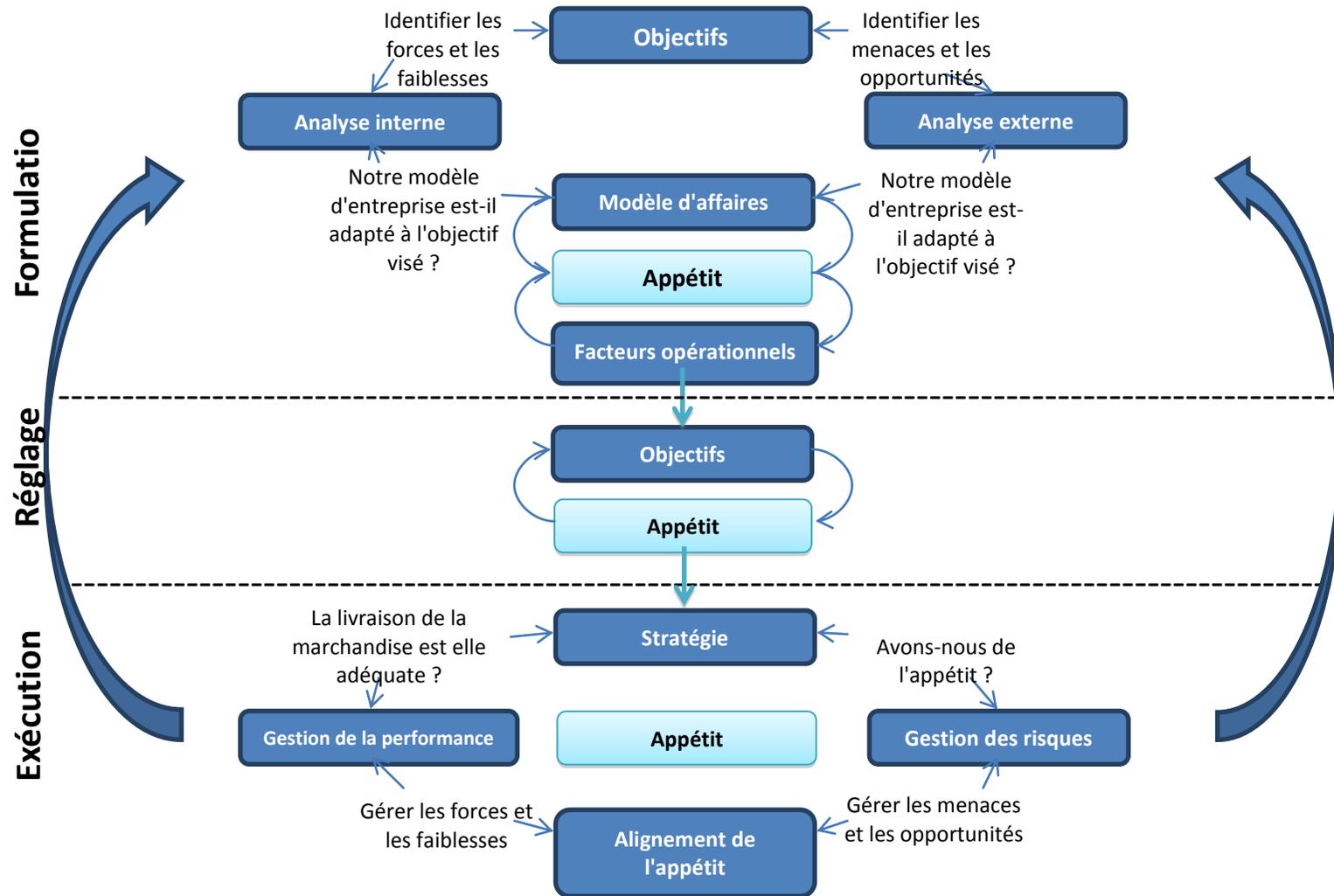


Pour passer de cet outil de pilotage stratégique à un outil de gestion des risques tout en conservant la même démarche, et comme l'indique le deuxième niveau, la notion de l'appétit a été introduite. Elle mesure le niveau de risque que l'entreprise est prête à courir pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Quant à l'exposition, elle permet de visualiser le niveau de risque déjà courus par l'entreprise afin de faciliter la comparaison entre l'appétit et l'exposition et donc un alignement de la stratégie avec les risques relatifs.

Le troisième niveau, porte sur l'étape post-alignement. Cette dernière présente d'une manière succincte notre tableau de bord de gestion des risques à travers lequel on peut visualiser chaque objectif stratégique de l'entreprise et les risques qui lui sont associés, ainsi que les seuils de tolérance admises pour indiquer l'appétit pour ces risques et même les activités entreprises pour les gérer.

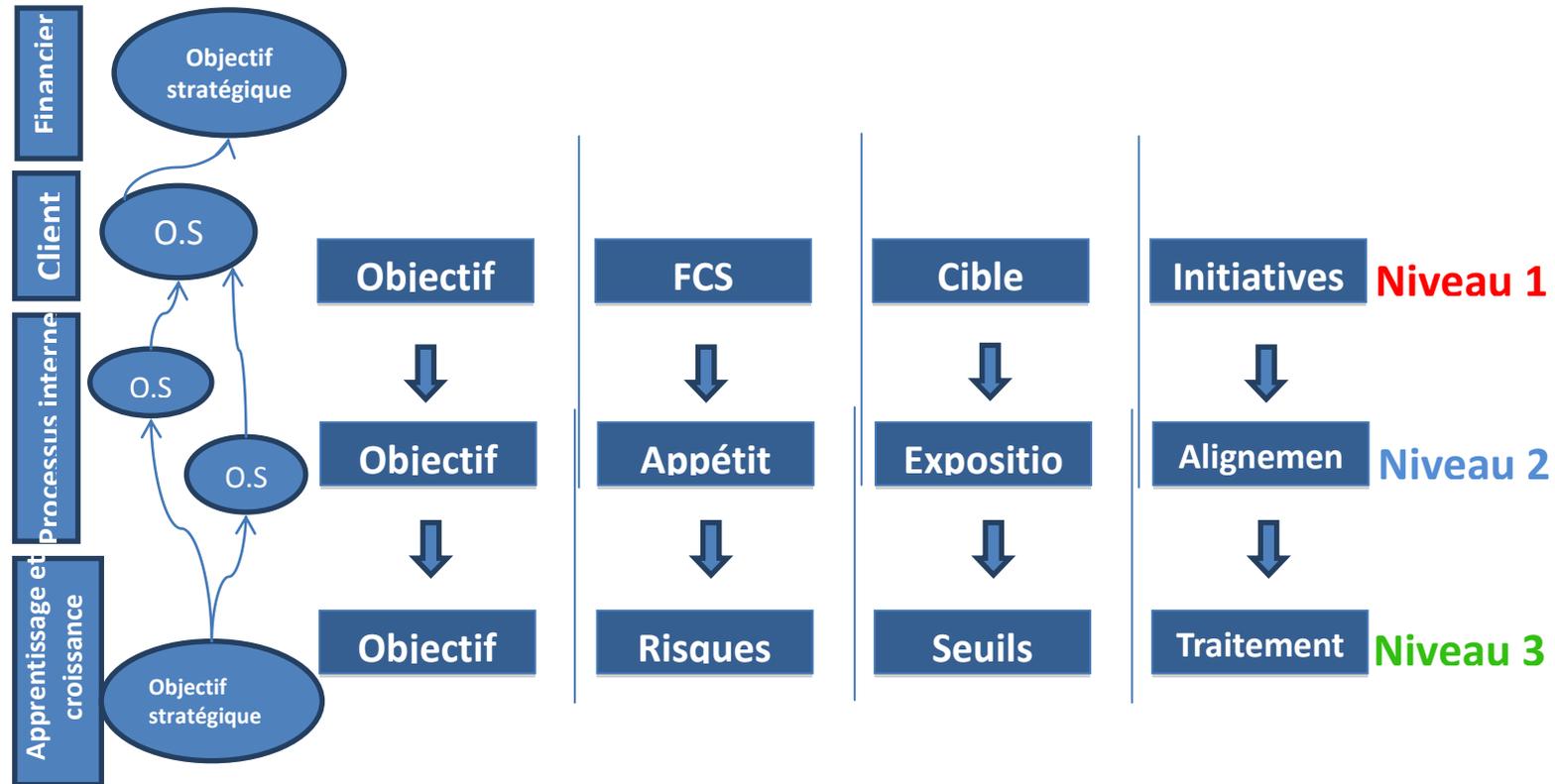
L'originalité et l'intérêt de cette démarche de conception du cadre méthodologique reposent fortement sur deux notions : l'importance de la clarification de ces deux espaces à gérer : la stratégie de l'entreprise et la GRE, et leur couplage afin de servir l'objectif global qui est la proposition d'un BSC de gestion des risques. L'approche proposée est de nature systémique et se base sur la gestion de cette interdépendance entre la stratégie de l'entreprise – depuis la formulation jusqu'à la mise en œuvre – et la gestion des risques.

Figure N°2 : L'intégration de l'appétence au risque dans le cadre stratégique



Source : Elaborée par les auteurs

Figure 3 : Le processus d'alignement de la stratégie au risque selon l'approche du BSC



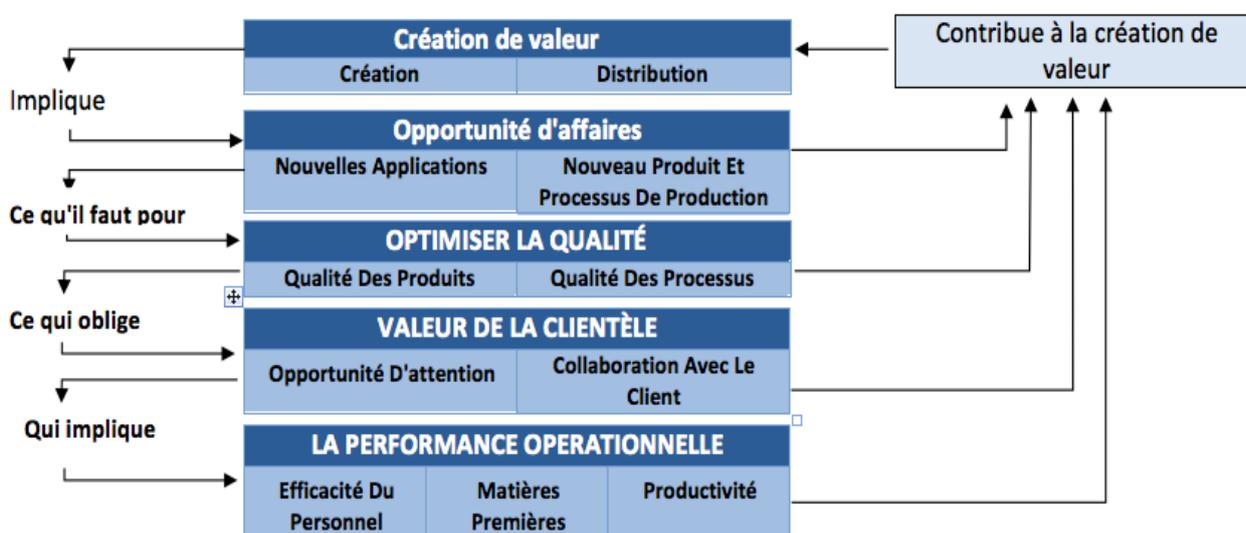
Source : Elaborée par les auteurs

3.2.2. Détermination de la stratégie de l'entreprise

L'élaboration de l'outil nécessite la détermination de la vision et l'établissement de la stratégie de l'entreprise et de la présenter selon une carte appelée carte stratégique qui constitue selon Kaplan et Norton une étape importante pour la conception du BSC. Ceci est effectué à l'aide d'une analyse SWOT, une analyse de la chaîne de valeur ainsi qu'une analyse du système de contrôle de gestion.

D'après l'analyse stratégique de la PME SOFAR, il a été reconnu qu'il existe une forte rivalité entre les entreprises de ce secteur industriel, et qu'il y a une grande standardisation des produits ainsi qu'une grande facilité de changement de fournisseur de la part des clients, raison pour laquelle dans la conception de la stratégie, des orientations stratégiques ont été identifiées⁶ (Cf. la figure 4). Elles ont permis de définir les orientations à suivre dans la conception de l'outil.

Figure N°4 : Les orientations stratégiques de l'entreprise SOFAR

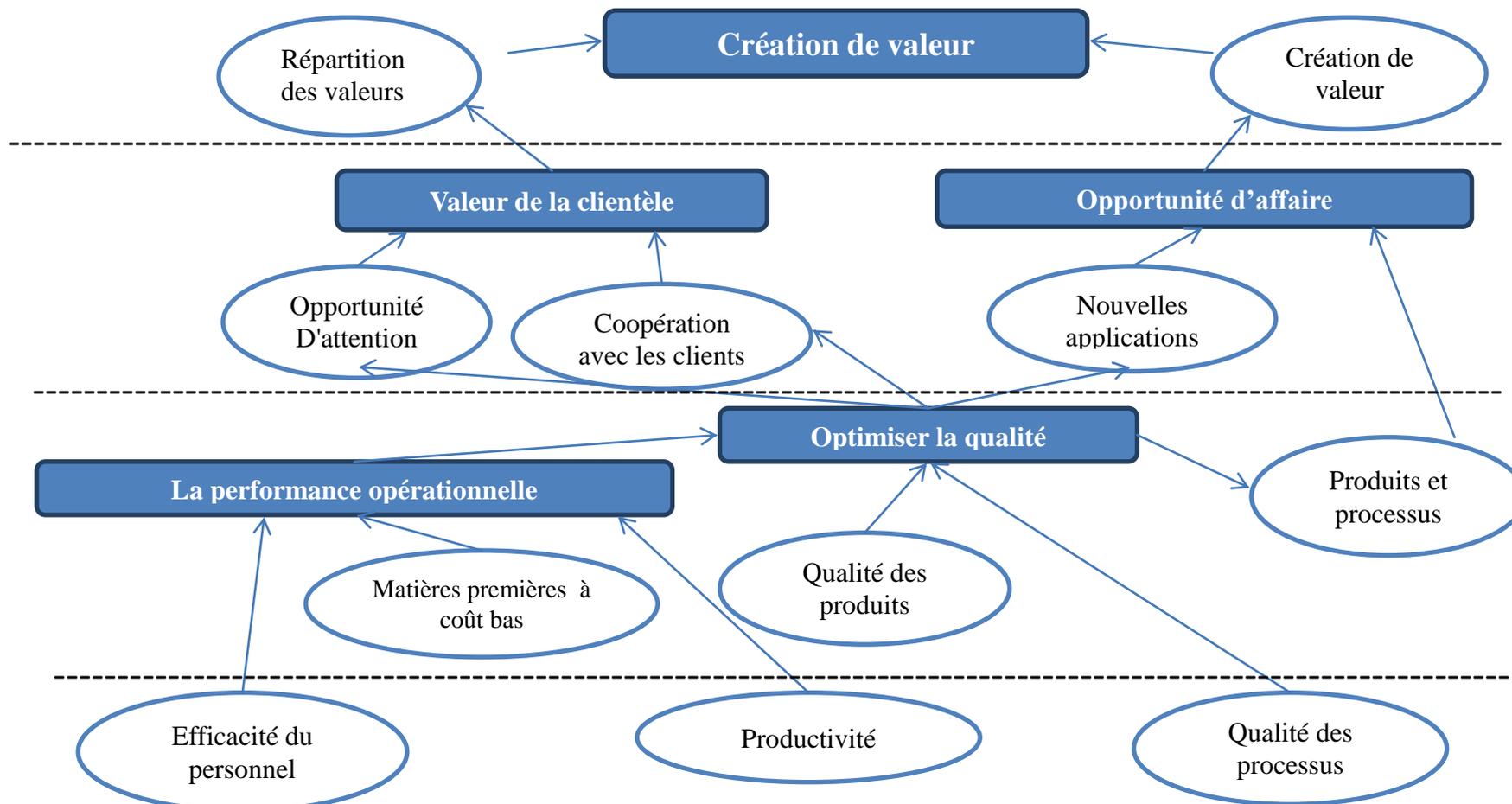


Source : Elaborée par les auteurs

A partir des orientations de SOFAR, il nous a été possible d'élaborer la carte stratégique de l'entreprise (Cf. la figure 5) ; une carte qui présente les relations de causes à effets entre les différentes orientations stratégiques de l'entreprise selon les quatre perspectives du BSC.

⁶ En raison de l'orientation de ce travail, qui privilégie la présentation du BSC de l'entreprise, la manière dont ces stratégies fondamentales ont été déterminées n'a pas été détaillée. Cependant, on peut indiquer que ces stratégies fondamentales et, par conséquent, la carte stratégique du BSC ont été obtenues à partir des orientations stratégiques du top management de l'entreprise SOFAR et du résultat de l'analyse stratégique.

Figure 5 : La carte stratégique de l'entreprise SOFAR



Source : Elaborée par les auteurs



3.2.1. Les différents rapports de gestion et indicateurs de risque

En relation avec les objectifs stratégiques de SOFAR, des rapports de gestion doivent être élaborés afin rendre disponible les informations nécessaires, notamment les indicateurs de risque qui vont apparaître au niveau du tableau de bord de gestion des risques. L'ensemble des rapports sont exposés dans le tableau suivant selon les quatre perspectives du BSC.

Tableau N°1 : Rapports de gestion à établir au sein de l'entreprise SOFAR

Perspective	Rapport d'activité
Perspective Client	LES RAPPORTS SUR LES OPPORTUNITES D'ATTIRER L'ATTENTION
	RAPPORTS SUR LA COOPÉRATION AVEC LES CLIENTS
Perspective Processus internes	RAPPORTS D'EXPÉDITION
	RAPPORTS DE PRODUCTIVITÉ
	RAPPORTS SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES
Perspective Apprentissage et développement	RAPPORTS SUR LA QUALITÉ DES PROCESSUS
	RAPPORTS SUR L'EFFICACITÉ DU PERSONNEL
	RAPPORTS DE PRODUCTIVITÉ
Perspective Financière	DES RAPPORTS SUR LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AU PERSONNEL
	RAPPORTS SUR LES COMPTES COURANTS
	RAPPORTS SUR LES DÉPENSES DE FABRICATION
	RAPPORTS SUR LA SITUATION COMPTABLE
	RAPPORTS SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU BUDGET

Source : Elaboré par les auteurs

La maquette du BSC proposé (Cf. Tableau 2) couvre les quatre perspectives : financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Chacune des perspectives est décomposée ensuite en objectifs ayant chacun les risques associés. Il ressort de cette structure que tous les indicateurs sont orientés vers le même but : s'assurer de la protection de l'entreprise dans l'achèvement de ses objectifs stratégiques.



Tableau 2 : Prototype du BSC de gestion des risques

BSC de gestion des risques									
Perspective					processus de traitement			Amélioration organisationnelle	
Objectif	Risque	impact	Appétence	La zone de concentration "Focus Area"	Mis en place	Efficacité (de 1 à 10)	Evolution	Actions concrètes	Apprentissage
Création de valeur	• Risque des investissements	12	5	Service Production	Aucun	-		Procéder à une étude de marché et de capacité de production	Étudier à priori un investissement
Création de valeur	• Risque d'impayé	15	4	Comptabilité	Fichiers Excel	3		Rapport hebdomadaire et état de situation de chaque client	Achat de logiciel informatique

Source : Elaboré par les auteurs



Les facteurs de risque les plus critiques ont été identifiés dans le BSC de gestion des risques, en fonction de chaque perspective et de ses indicateurs, en déterminant les processus d'évaluation et de traitement, dans le but d'adapter en temps utile les actions de l'entreprise à ses intérêts stratégiques. Ainsi, le même processus de GRE a été introduit dans le BSC de gestion des risques. Il en était de même pour le choix des indicateurs. Tout cela a beaucoup contribué au développement des prototypes du BSC. Quant aux informations, elles ont été organisées de façon à bien visualiser l'état actuel des risques et ainsi de faire des prévisions et d'avoir une idée sur les actions à mettre en place.

4. Conditions de déploiement du BSC de gestion des risques

La conception de l'outil de pilotage au sein de SOFAR a connu des entraves liées aux spécificités de la PME. L'absence de la fonction du contrôle de gestion, le manque d'une stratégie véritablement établie et l'absence des connaissances dans le domaine de gestion des risques y constituent les principaux obstacles.

Le déploiement avec succès du BSC de gestion des risques au sein de SOFAR doit consister en deux conditions principales. La première est celle de l'alignement de sa stratégie au BSC. La performance de l'axe apprentissage et développement requiert à cet égard que les acteurs soient tenus informés de la stratégie adoptée et que la gestion des risques soit accommodée à ses orientations stratégiques et ce, selon un ordre de préférence qu'il attribue aux différents objectifs et différents risques qui leur sont associés. Selon cet ordre de préférence, les salariés peuvent saisir la stratégie de leur entreprise et les cadres peuvent avoir l'habileté d'apporter des modifications au BSC de gestion des risques si nécessaire en coordination avec le dirigeant.

La deuxième condition concerne le pilotage des actions. En effet, la déclinaison du BSC de gestion des risques est une condition essentielle pour le succès de l'outil. Elle porte sur le suivi continu par le dirigeant et les cadres de l'entreprise des indicateurs figurants dans le BSC de gestion des risques, ainsi que de l'ensemble des actions mises en place.



Le succès de l'implantation de cet outil soulève cependant un certain nombre de difficultés que les acteurs de l'entreprise devraient surmonter⁷ :

- ❖ Le BSC de gestion des risques doit s'appuyer sur des sources d'informations diversifiées, non limitées à celles qui proviennent exclusivement du dirigeant.
- ❖ La mise en œuvre du BSC de gestion des risques doit s'accompagner de l'attribution de valeurs critiques aux indicateurs de risque afin d'isoler les menaces pertinentes et éviter la surcharge informationnelle ou l'infobésité des gestionnaires⁸.
- ❖ L'analyse de causes à effet doit faciliter la modélisation des relations entre les différents objectifs, entre les différents risques et, enfin, entre les différents objectifs et les différents risques.

Conclusion

Dans les travaux effectués dans cet article, nous nous sommes intéressés à la problématique d'intégrer le management des risques dans le BSC de l'entreprise industrielle SOFAR. Pour ce faire, nous avons introduit les positionnements théoriques que nous adoptons dans l'objectif de répondre à cette problématique. Nous nous sommes intéressés à mettre en évidence l'importance d'une approche globale des risques comme une approche critique qui devrait être prise en compte tout au long de la définition et la mise en place d'une stratégie de l'entreprise conformément aux fondements du BSC.

A partir de ceci, nous avons proposé un cadre méthodologique de synthèse entre le BSC et la GRE selon une double connotation : à la fois comme un projet d'intégration de l'appétence au risque dans le cadre stratégique de l'entreprise, mais aussi comme un processus de conception du Balanced ScoreCard de gestion des risques d'entreprise décomposé en trois phases successives : l'alignement du risque à la stratégie de l'entreprise, l'élaboration de la carte stratégique et enfin l'identification des rapports de gestion.

Sur la base de ces différentes conceptions, nous avons alors procédé à répondre à la problématique de recherche à travers la définition d'une démarche globale que nous avons appelé le cadre méthodologique de BSC de gestion des risques. Ce cadre méthodologique a

⁷ Les personnes interviewées considèrent le BSC comme un outil certes efficace pour le pilotage de la performance mais dont l'efficacité pose certaines difficultés. Le succès de ce modèle de gestion dépend finalement de la façon dont on y répond.

⁸ La surcharge informationnelle est définie par Caroline Sauvajol-Rialland (2010) comme le fait pour un individu de recevoir plus d'informations qu'il ne lui est possible d'en traiter sans porter préjudice à l'activité.



l'objectif final d'apporter une aide aux décideurs de l'entreprise SOFAR, sur la base des résultats du diagnostic effectué, à anticiper et agir sur les sources de la performance en maîtrisant mieux les risques inhérents à leurs orientations stratégiques. Dans notre vision, le diagnostic des risques peut les aider à prendre conscience des faiblesses de leur carte stratégique et à les aider à réorienter ensuite la trajectoire décisionnelle de l'entreprise dans un contexte de forte incertitude : préserver la cohésion de l'équipe dirigeante et son aptitude à changer rapidement d'orientation stratégique par une moindre formalisation, par des circuits de décisions courts et transverses, par la polyvalence des managers et par leur forte implication dans les activités opérationnelles (Oriot & Misiaszek, 2012). Nonobstant, ces conditions essentielles au pilotage de la performance à long terme dressent pour le cas de la PME étudiée de sérieux obstacles qui nécessitent plus qu'un effort d'adaptation.

Ce résultat nous incite à penser que « le BSC, tel que préformaté à l'origine pour les grandes entreprises et présenté comme standard par ses auteurs, n'est pas systématiquement applicable en PME. En effet, d'une part, sa mise en œuvre peut se heurter aux caractéristiques spécifiques des PME : ressources limitées, exigence de réactivité et de flexibilité stratégique. D'autre part, son excessif formalisme risque de mettre en danger la confiance du management, si cruciale en PME » (Oriot & Misiaszek, 2012). Ce constat renforcé dans le cas de SOFAR devrait être mis à l'épreuve ultérieurement dans d'autres PME. D'autres recherches pourraient mener une réflexion sur la même problématique dans un contexte différent notamment dans les PME innovantes ou exportatrices dans des secteurs différents et d'essayer d'intégrer la pratique de gestion des risques dans des outils qui sont faciles à exploiter et dont les dirigeants ont véritablement besoin (St-Pierre & Delisle, 2006).

BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman, S. (2001). The Enterprise in Enterprise Risk Management. *Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Seminar*.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 659–675.
- Barthélemy, B. (2000). *Gestion des risques: Méthode d'optimisation globale*. Paris: Editions d'Organisation.



- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprisewide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23, 311–332.
- Bénard, A., & Fontan, A. (1994). *La gestion des risques dans l'entreprise: Management de l'incertitude*. Paris: Eyrolles.
- Bennet, C., & Cusick, K. (2007). Risk Appetite : Practical Issue for the Global Financial Services Industry. *Presented to the Institute of Australia*.
- Bowling, D., Julien, F., & Rieger, L. (2003). Taking the Enterprise Risk-Management Journey. *Bank Accounting and Finance*, 16-22.
- Bruno-Britz, M. (2009). The age of ERM. *Bank Systems & Technology*.
- Calandro, J. J. (2006). An enterprise approach to insurance risk management. *IBM Business Consulting Services*.
- CAS, Casualty Actuarial Society. (2010). *ERM – Enterprise Risk Management*. Repéré à <http://www.casact.org/research/erm/>
- Chemlal, M., Mrabet, A., & Benazzou, L. (2017). La gestion des risques dans les PME Marocaines : Un état des lieux. *Revue Marocaine De Recherche En Management et Marketing*, 16.
- Chenhall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes : an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 395-422.
- Choffel, D., & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2, 61-81.
- Crutzen, N., & van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise*, 2(297), 13-32.
- Darsa, J.-D. (2016). *La gestion des risques en entreprise*. Gereso Ed.
- Eisenhardt, R. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Funston, R. (2003). Creating a Risk-intelligent Organization. *Internal Auditor*, 60(2), p. 59.
- Henschel, T. (2016). Risk Management in SMEs. *Standardization, Social Regulation and Sustainable Development*.
- ISO 31000. (2009). *Risk management : Principles and guidelines*. Reperé à <https://www.iso.org/obp/ui/>



- Kaplan, R. (2011). Accounting scholarship that advances professional knowledge and practice. *The Accounting Review*, 86, 367–383.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kawamoto, B. (2001). Issues in Enterprise Risk Management: From Theory to Application. *Casualty Actuarial Society Spring Meeting*.
- Kesper, A. (2000). Failing or not aiming to grow? Manufacturing SMMEs and their contribution to employment growth in South Africa. *Trade and Industry Policy Secretariat Working Paper*, 15, 1-36.
- Kleffner, A., Lee, R., & McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management, Insurance Review*, 6(1), 53–73.
- KPMG International. (2006). *Enterprise Risk Management in the United States: A 2006 Report Card*. Report Card.
- Kunkel, J. (2004). The Changing Role of Internal Audit. *Chain Store Age*, 80(9), 4–5.
- Lam, J. (2000). Enterprise-wide risk management and the role of the chief risk officer. *ERisk*, 1-5.
- Le Ray, J. (2006). *Gérer les risques: Pourquoi? comment?* Afnor: La Plaine Saint-Denis.
- Lemette, J. F. (2008). *Risque, information et organisation*. Paris: L'Harmattan.
- Makomaski, J. (2008). So What Exactly Is ERM? *Risk Management*, 55(4), 80-81.
- Md.Sum, R., & Mahussin, N. (2017). Risk Management Practices Of A Small Enterprise: A Case Study On A Bakery. *International Muamalat and Entrepreneurship*.
- Meulbroek, L. K. (2002). Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *Harvard Business School*.
- Meyssonier, F. (2010). Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ? *Document de Travail - LEMNA*, 1-12.
- Meyssonier, F., & Rasolofo-Distler, F. (2011). Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise. Retour d'expérience. *Revue française de gestion*, 211(2), 81-92.



- Mialed, K., & Dadsi, I. (2020). Culture de Management des Risques dans les Entreprises : Revue de littérature. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4(1), 381-400.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.
- Minsky, S. (2016). *Logic Manager*. Repéré à <https://www.logicmanager.com/erm-software/>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8-20.
- Oriot, F., & Misiaszek, E. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française ou pourquoi les PME préfèrent le sur-mesure . *Revue française de gestion*, 6(225), 27-43.
- Paape, L., & Spekle, R. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty designing a world of risk*.
- PriceWaterHouseCoopers. (2008). Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey.
- Rochette, M. (2009). From risk management to ERM. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2(4), 394-408.
- Rodney, E. (2016). Développement d'une méthode de gestion des risques de projet et d'aide à la décision en contexte incertain : application au domaine des énergies renouvelables. *Mécanique [physics]. Université de Bordeaux*.
- Sauvajol-Rialland, C. (2010, juillet). La surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la "crise de nerf". *Magazine de la Communication de Crise et Sensible MCCS*, 19, 19-41.
- Sienou, A. (2009). Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise. *Institut National Polytechnique de Toulouse*.
- St-Pierre, J., & Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking : An International Journal*, 13(1-2), 106-119.
- Stulz, R. (1996). Rethinking Risk Management. *Journal of applied corporate finance*, 8-24.
- Wa Mandzila, E. E., & Zéghal, D. (2009). Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(237-238), 5-14.
- Watt, J. (2007). *Strategic risk management for small businesses, Managing Business Risk, a practical guide to protecting your business* (2e édition ed.). London: Kogan Page.