



Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard permet de mesurer la degré de concrétisation de votre stratégie

La Balanced Scorecard (BSC ou tableau de bord prospectif) est un modèle de direction global pour une gestion orientée stratégie qui dépasse largement le cadre des chiffres-clés financiers. L'imbrication étroite des objectifs stratégiques, des mesures prises pour atteindre ces objectifs et des chiffres-clés pour la mesure des résultats permet de jauger, de suivre et de piloter le développement de l'entreprise compte tenu de sa stratégie.

La BSC en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie

La stratégie permet à l'entreprise de dégager des objectifs de développement clairs. Aujourd'hui, il est normal de la revoir en permanence. Dans le contexte quotidien de l'entreprise, la mise en œuvre de la stratégie manque

toutefois souvent de cohérence. MAK estime que la stratégie est l'axe central de l'entreprise sur lequel doivent s'aligner les activités journalières. Cette approche exige un modèle de direction permettant de fractionner les objectifs stratégiques en plusieurs mesures concrètes et transposables ainsi que de suivre la mise en œuvre de ces mesures sur le vif. La BSC développée par Robert S. Kaplan et David P. Norton constitue à cet effet un instrument particulièrement bien adapté qui

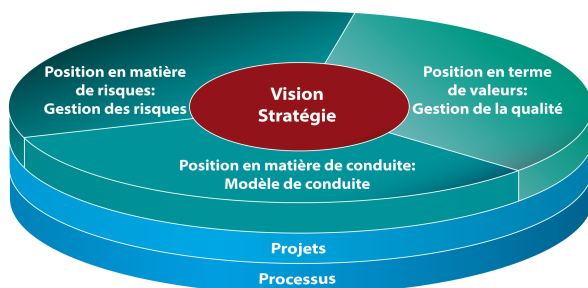
- assure une orientation de l'entreprise sur la stratégie
- se détache de la focalisation financière propre aux autres modèles
- offre une grande liberté d'adaptation aux spécificités de l'entreprise

A l'instar de la stratégie qui doit être revue en permanence par rapport à l'évolution de l'entreprise, la BSC n'est pas non plus statique. Les principaux axes et l'orientation doivent être régulièrement adaptés en fonction des derniers développements.

Le modèle d'entreprise orienté objectif selon MAK

Grâce à une vision claire et à une stratégie applicable, la coordination de toutes les activités au sein de votre entreprise et leur orientation vers les mêmes objectifs sont garantis. Une position clairement définie en matière de conduite, de risques et de valeurs garantit systématiquement et durablement la gouvernance, la direction et le contrôle opérationnels de votre entreprise, dans le respect des exigences de qualité. Le niveau projet visualise que vous

menez à bien des projets d'innovation et de changement pour le développement continu de votre entreprise. Le fondement de votre entreprise est illustré par le niveau processus, car c'est à travers vos processus productifs que vous assurez votre valeur ajoutée.



Grâce au modèle de gestion « Balanced Scorecard » la position en matière de conduite au sein de l'entreprise est étroitement liée à la stratégie formulée. Les décisions de conduite s'inspirent des objectifs stratégiques et des mesures qui en découlent et qui, à leur tour, sont formulées en adéquation avec la position en matière de risques et la position en termes de valeurs de l'entreprise. Ces mesures se répercutent sur les projets et les processus. La position en matière de conduite est ainsi véhiculée de façon tangible à travers toute l'entreprise.

Structure d'une BSC équilibrée

L'élaboration de la BSC passe par les trois niveaux de gestion de l'entreprise:

Niveau stratégique - Quel sont les objectifs de l'entreprise?

La BSC est fondée sur la stratégie formulée pour l'entreprise. Avant qu'une entreprise puisse commencer à élaborer une BSC, il faut qu'elle ait clairement défini ses principaux objectifs stratégiques.

Niveau tactique - Comment parvient-elle à les réaliser?

Le niveau tactique définit les actions nécessaires pour atteindre les principaux objectifs stratégiques. L'élaboration de la BSC passe essentiellement par les étapes suivantes:

- définition de quatre à six domaines de développement de l'entreprise (perspectives), par exemple «clients», «collaborateurs», «processus», «finances» ou «ressources»
- analyse des rapports de cause à effet entre les principaux objectifs stratégiques et liquidation des conflits d'objectifs
- déduction d'objectifs partiels, les principaux objectifs stratégiques étant pris en considération

sous l'angle des domaines de développement qui ont été définis

- définition de mesures permettant d'atteindre ces objectifs partiels

Niveau opérationnel - Où se situe l'entreprise?

Des chiffres-clés sont définis afin d'évaluer et de mesurer, au moyen de la BSC, le degré de réalisation des objectifs partiels et des mesures qui ont été prises. Afin d'inclure tous les facteurs critiques, la BSC fait largement appel aux unités de mesure qualitatives. Celles-ci sont déterminées non seulement à partir des systèmes, mais aussi à l'aide d'évaluations, d'études et de mesurages en rapport avec les actions entreprises. Des valeurs-cibles (lesquelles sont visées avec les mesures correspondantes) sont définies pour tous les chiffres-clés.

Pour qu'une BSC soit élaborée avec succès, il faut que la direction de l'entreprise soutienne la BSC en tant que modèle de direction et que toutes les parties prenantes y incorporent les aspects spécifiques de leurs domaines spécialisés. L'élaboration des composantes tactique et opérationnelle intervient en général au cours d'un processus itératif dans le cadre d'ateliers interdisciplinaires.

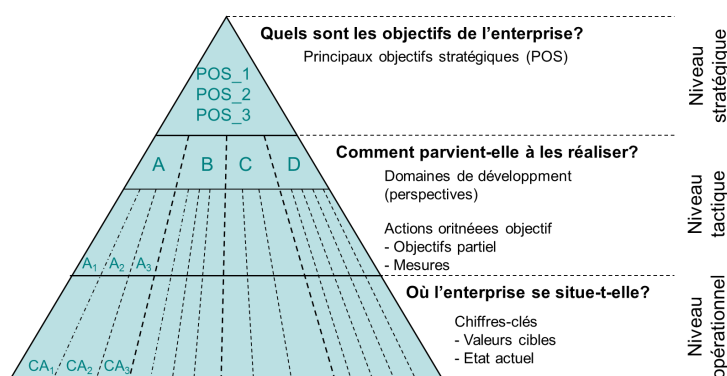


Illustration: Développement du BSC dans les différents niveaux de gestion^o

Analyse des rapports de cause à effet

Les objectifs stratégiques sont rarement isolés au point de ne pas influencer les autres. De nombreux objectifs vont dans la même direction, d'autres toutefois sont en conflit. La représentation graphique des chaînes de cause à effet et, par conséquent, la prise en compte des interdépendances entre les objectifs facilitent la compréhension des corrélations complexes prévalant dans une

entreprise. C'est précisément cette compréhension qui est à la base du succès.

Dans la pratique toutefois, la présentation des rapports de cause à effet se heurte souvent à l'énorme complexité et au travail immense que représente l'analyse de toutes les relations entre les objectifs. MAK a pour cela développé une méthodologie qui permet de rigoureusement grouper

les objectifs stratégiques en clusters et qui focalise la définition des rapports de cause à effet non pas sur la représentation de toutes les interactions imaginables entre les objectifs, mais sur la raisons de réaliser les différents objectifs. Il ne s'agit pas de savoir: «Quels sont les autres objectifs sur lesquels l'objectif X exerce une influence», mais «Pourquoi voulons-nous atteindre l'objectif X?» La présentation graphique répond ainsi par exemple à la question: «Pourquoi voulons-nous utiliser le

«e-business»?».

Grâce à cette méthodologie, il est possible de représenter de manière facilement compréhensible et avec un investissement approprié en temps et en travail les relations pertinentes entre les objectifs et par conséquent, la stratégie globale de l'entreprise ainsi que son fonctionnement. Il est en outre possible d'analyser les conflits d'objectifs et d'identifier les effets multiplicateurs afin d'évaluer correctement les mesures à prendre.

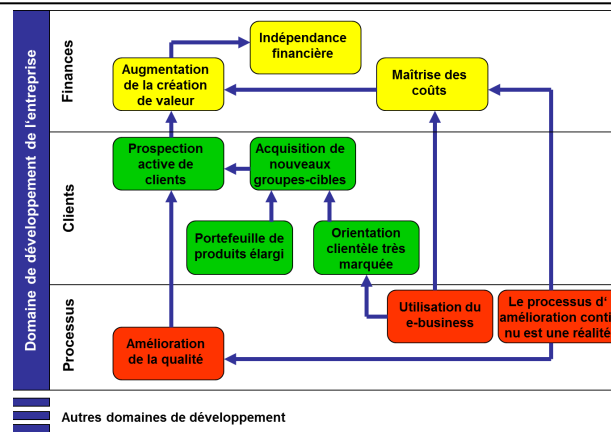


Illustration: Représentation des rapports de cause à effet (exemple)

Le modèle de direction en tant que facteur de réussite critique dans la gestion de l'entreprise

Une direction d'entreprise orientée sur la stratégie est une condition sine qua non pour assurer le succès à long terme de l'entreprise et la maintenir sur le marché. Un modèle de direction global et largement étayé permet, à l'aide de mesures appropriées, de mener l'entreprise tout droit vers ses objectifs stratégiques. MAK estime que la Balanced Scorecard est un instrument de prédilection pour parvenir à ce but. Le modèle de direction de la Balanced Scorecard vous assiste dans la réalisation des objectifs de votre entreprise en vous apportant les avantages suivants:

- **visualisation de la stratégie** - présentation de la stratégie compréhensible et accessible pour les collaborateurs de tous les échelons (Réduction de la complexité grâce à la méthodologie MAK)
- **opérationnalisation de la stratégie** - transposition de votre stratégie en mesures opérationnelles qui peuvent être suivies en fonction des objectifs à atteindre
- **mise en évidence des déficits et des tâches importantes** - garantie de la mise en œuvre inté-

grale de vos objectifs stratégiques sur la base d'une procédure rigoureuse sur le plan méthodologique

- **simplification de la gestion** - complexité réduite grâce à une structuration claire des mesures actuelles et à un modèle de chiffre-clés éloquent
- **garantie de la conformité de la stratégie avec vos activités** - initialisation de nouvelles mesures sur la base des besoins stratégiques, contrôle portant sur les chaînes de cause à effet et garantie d'une mise en œuvre coordonnée
- **transparence de la mise en œuvre de la stratégie** - situation claire concernant le taux de concrétisation grâce à des mesurages constants sur la base de chiffres-clés prédéfinis
- **prise en compte intégrale du processus de management** - approche intellectuelle globale par la prise en considération d'objectifs et d'unités de mesure non monétaires, légitimation et traçabilité des décisions jusqu'ici «irrationnelles» au travers de la BSC
- **motivation et fidélisation des collaborateurs** - l'activité de chaque collaborateur apporte une contribution mesurable à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise

Comment MAK peut-elle vous seconder?

MAK vous soutient dans toutes les étapes: de l'analyse à la conception, puis la réalisation et l'implémentation jusqu'à l'amélioration continue de votre BSC.

Concrètement, dans ces domaines, MAK propose les prestations suivantes qui peuvent être adaptées à vos besoins de manière modulaire:

- Ateliers sure mesure d'introduction au thème «modèle de conduite» et «Balanced Scorecard »
- Révision (deuxième opinion) de votre Balanced Scorecard existant (y compris la vérification de la conformité avec la stratégie) avec des recommandations bien fondées et des propositions de mesures
- Analyse et présentation des rapports de cause à effet de vos objectifs stratégiques
- Elaboration d'une Balanced Scorecard adaptée à votre entreprise (y compris la préparation et l'animation d'ateliers)
- Elaboration de catalogues de chiffres clés pour compléter votre Balanced Scorecard
- Support lors de l'évaluation et de la fourniture d'une solution informatisée correspondant à vos besoins
- Support lors de l'introduction durable de votre Balanced Scorecard en impliquant les collaborateurs concernés
- Organisation et animation d'assessments pour une évaluation périodique et une amélioration continue de votre balanced scorecard

Support possible de la part de MAK:

- Direction de projets
- Encadrement/coaching de votre équipe de projet interne
- Collaboration/support au sein de votre équipe de projet interne
- Support de nos experts spécialisés venant compléter votre équipe de projet interne

Nous vous proposons ces formes de collaboration tant dans le cadre de la réalisation complète d'un projet que dans le cadre d'un support de phases de projet isolées.

Portrait de MAK

MAK Consulting AG est une entreprise de conseil indépendante active dans les domaines du conseil, de la direction et de la réalisation de projets, ainsi que dans le support opérationnel. Dans ses actions et dans ses processus, MAK vise toujours le niveau « business excellence » (modèle EFQM).

Forte de son expérience pratique spécialisée et de ses outils de méthodologie éprouvés, MAK contribue grandement au développement orienté objectif et durable des entreprises.

La collaboration avec MAK produit des résultats concrets tels que:

- L'amélioration de la compétitivité
- L'optimisation de la valeur ajoutée
- La promotion de la croissance
- L'action efficace des outils
- La réalisation probante des projets

Vous souhaitez de plus amples informations? Nous répondrons volontiers à vos questions dans le cadre d'un entretien personnalisé.

Votre partenaire au-delà de la phase de conception



MAK CONSULTING AG
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

MAK Consulting AG
Hübeliweg 1
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00
Fax: +41 (0)31 382 06 00
contact@mak.ch
www.mak.ch