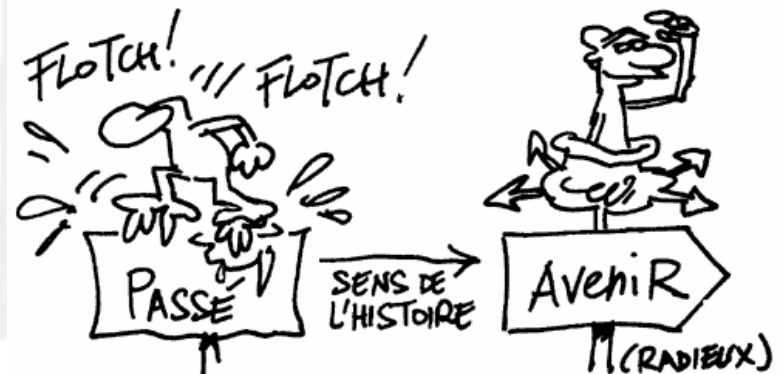


Matinées Bonnes Pratiques

Balanced Scorecard



Elaborer/clarifier la stratégie

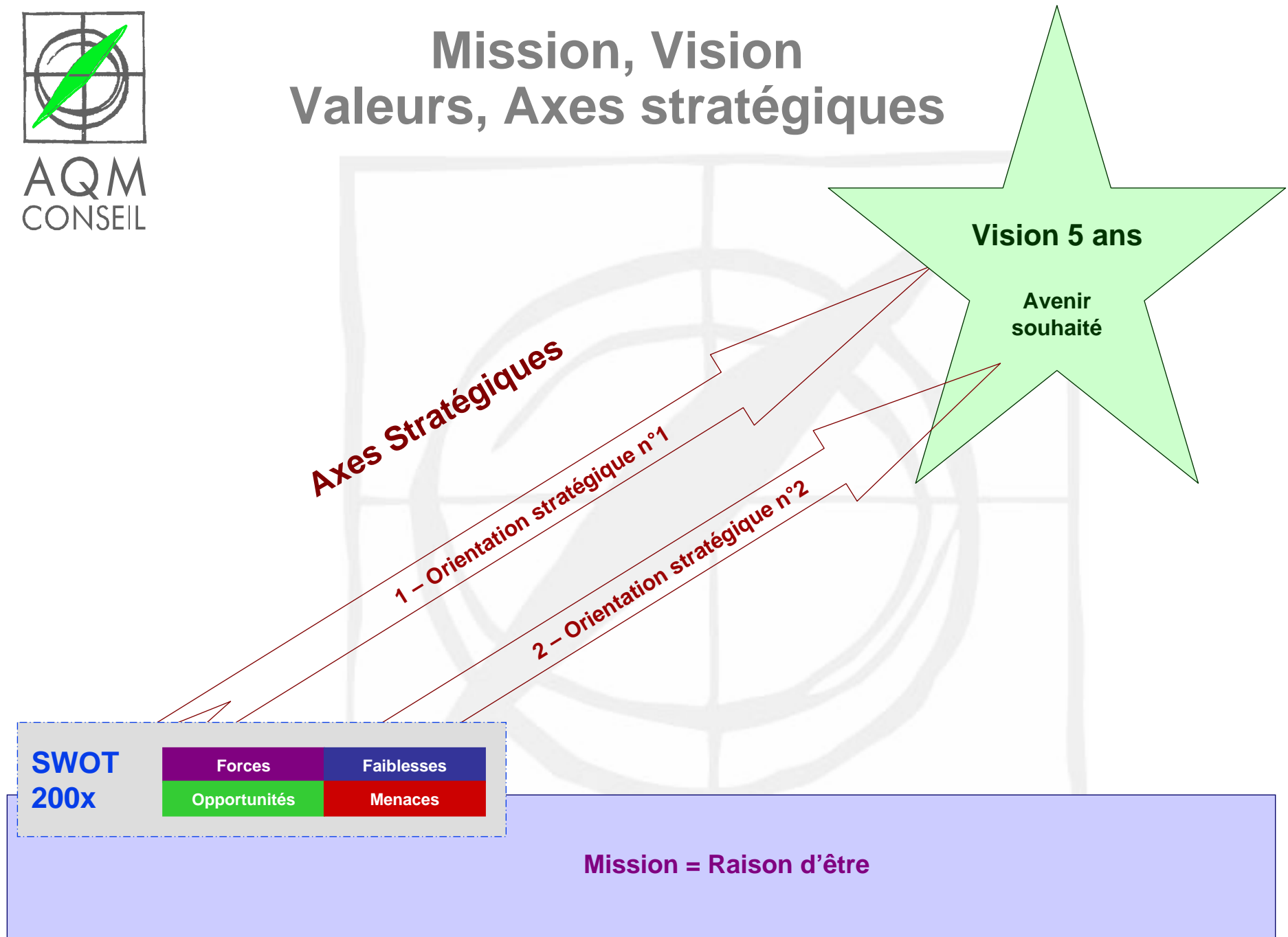


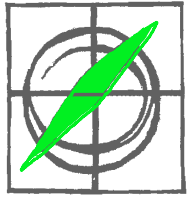
Elaborer/clarifier la stratégie

<p>A quoi ça sert ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les priorités vitales et stratégiques 2. Formuler clairement les ingrédients de la stratégie (sémantique générale) 3. Passer de « une stratégie » à « notre stratégie partagée » 	<p>L'essentiel à savoir</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mission noble - Socle 2. Vision (avenir souhaité) – Rêve partagé 3. Analyse stratégique (SWOT, attentes clients, changements environnement) 4. Axes stratégiques – Chemins 5. Valeurs 6. Travail en équipe
<p>Avantages</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Appropriation en amont → Partage 2. Donne un sens clair et compréhensible 3. Facilite la communication 4. Focalise 	<p>Inconvénients</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temps (investissement) 2. Données en entrées fiables et riches
<p>Moyens humains</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe de direction élargie (pluridisciplinaire) 2. Animateur expérimenté (méthode) 	



Mission, Vision Valeurs, Axes stratégiques

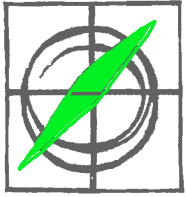




AQM
CONSEIL

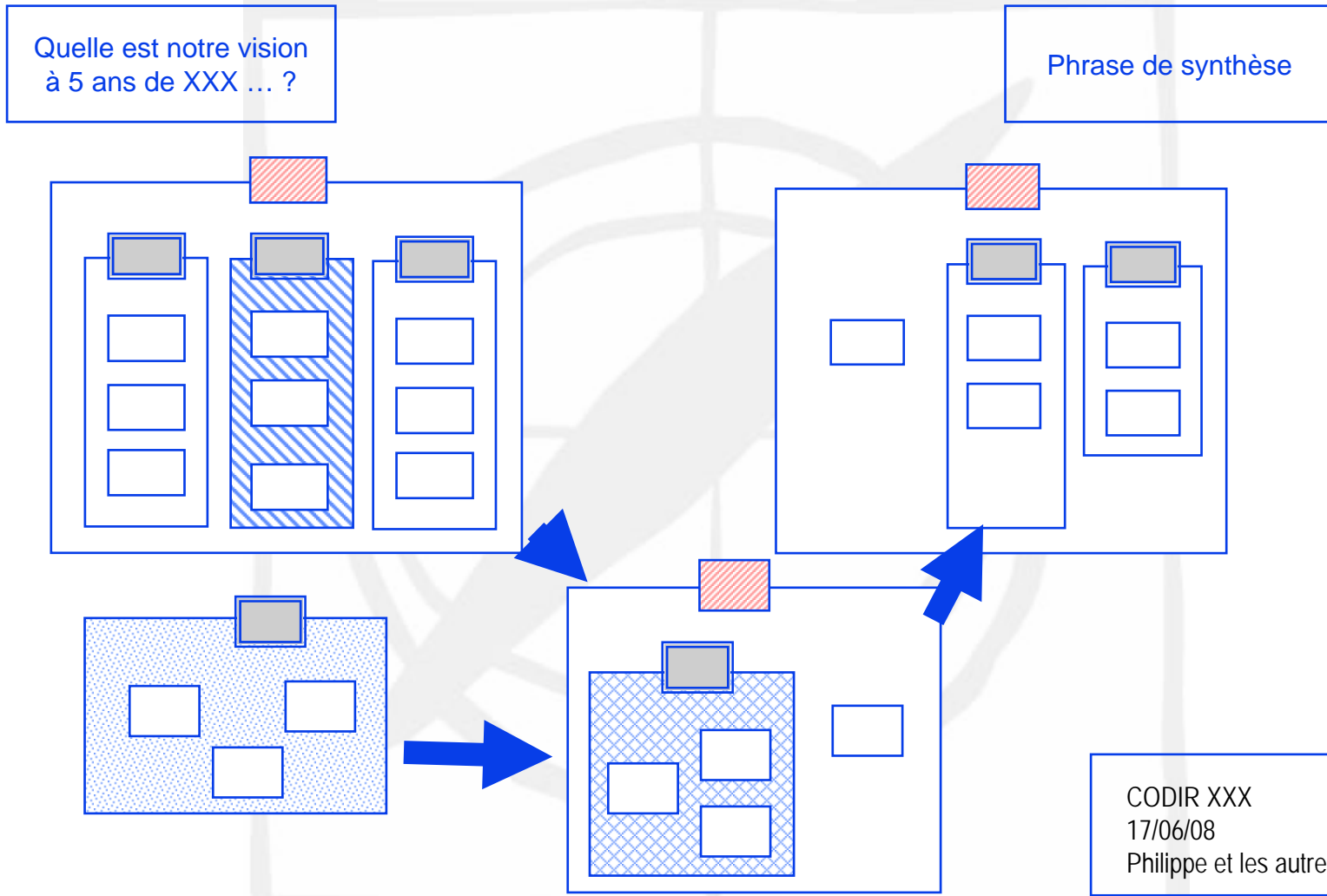
SWOT

	Positif	Négatif
Origine interne	Forces Qu'est-ce que XXX fait bien ?	Faiblesses Qu'est-ce qui ne marche pas bien à XXX ?
Origine externe	Opportunités Quels sont nos potentiels ? Quels facteurs externes du marché pouvons-nous exploiter ?	Menaces Quels facteurs externes peuvent réduire notre performance ?



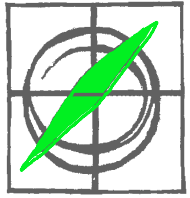
AQM
CONSEIL

Avenir souhaité : diagramme affinités



Balanced Scorecard





AQM
CONSEIL



Pourquoi une Balanced Scorecard, maintenant ?

Pourquoi maintenant ?

- **Les entreprises ont du mal à appliquer des stratégies bien formulées**
 - ✗ La capacité à exécuter une stratégie est plus importante que la stratégie elle-même (étude Ernst & Young)
 - ✗ 70 à 90 % de taux d'échecs sur l'exécution de la stratégie (Fortune)
- **Les stratégies changent**
 - ✗ Actifs matériels (stocks, biens, usines, matériel) → actifs incorporels (relation clientèle, services innovants, technologie de l'information, motivation des salariés)
 - ✗ Les outils n'ont pas suivi (indicateurs financiers, comptes de résultats) → outils décrivant les actifs fondés sur le savoir
- **L'organisation « centralisée » n'est plus adaptée**
 - ✗ Environnement dynamique et changeant → centres de profits décentralisés
 - ✗ Besoin d'un langage pour communiquer la stratégie et aligner les équipes → processus participatif continu
- **Les démarches entreprises sont souvent fragmentées, pas toujours reliées à la stratégie (ISO 9000, Qualité totale ou globale, TQM, reengineering, ABC, juste à temps, empowerment, etc.)**

Les pionniers

- **Rockwater (construction sous marine) - 1992**
- **Metro Bank (banque) - 1993**
- **Pioneer Petroleum (groupe pétrolier) – 1993**
- **National Insurance (assurance dommages) – 1993**
- **Kenyon Stores (distributeurs de vêtements) - 1994**

Balanced Scorecard

A quoi ça sert ?

1. Identifier les leviers et les indicateurs pertinents pour piloter la stratégie
2. S'assurer de l'équilibrage du pilotage
3. Mettre en dynamique le modèle des indicateurs (carte stratégique)

L'essentiel à savoir

1. Arbre d'alignement stratégique
2. Quatre axes : finances, clients, processus, apprentissage organisationnel
3. Indicateurs en avance et a posteriori
4. Carte stratégique

Avantages

1. Fournit les indicateurs alignés sur la stratégie pour piloter
2. Donne une visibilité sur 4 axes pour ne pas piloter avec un rétroviseur
3. Propose une dynamique
4. Donne la possibilité d'apprendre d'une manière systémique

Inconvénients

1. Temps (investissement)
2. Stratégie claire requise

Moyens humains

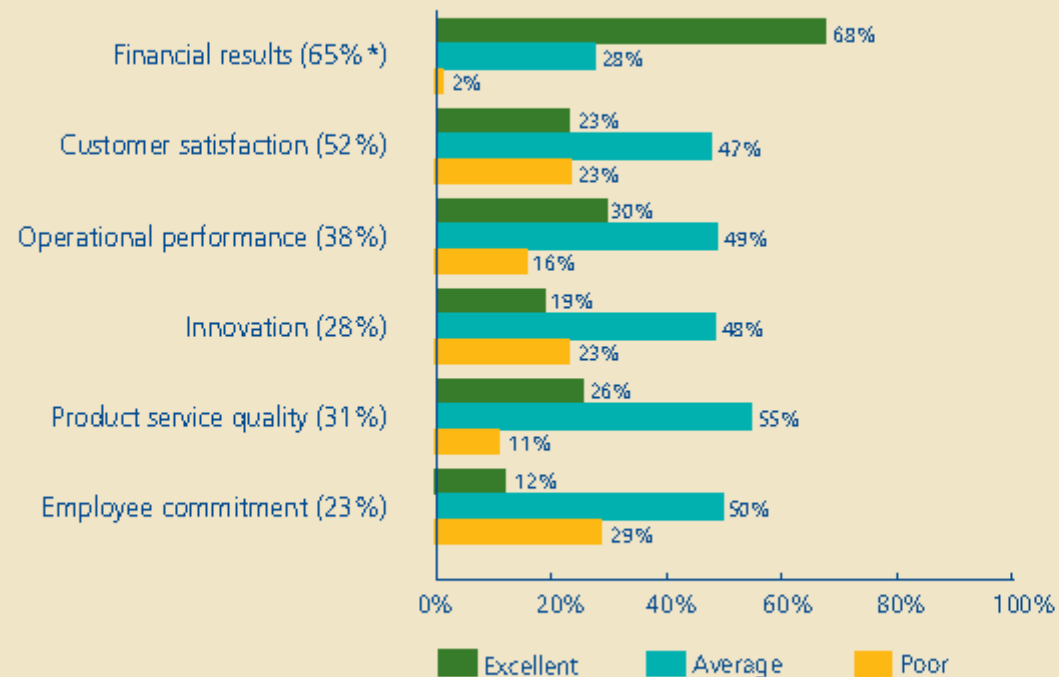
1. Equipe de direction élargie (pluridisciplinaire)
2. Animateur expérimenté (méthode)

In the dark II:

What many boards and executives STILL don't know about the health of their businesses

Deloitte.

Quality of corresponding information shared with the board



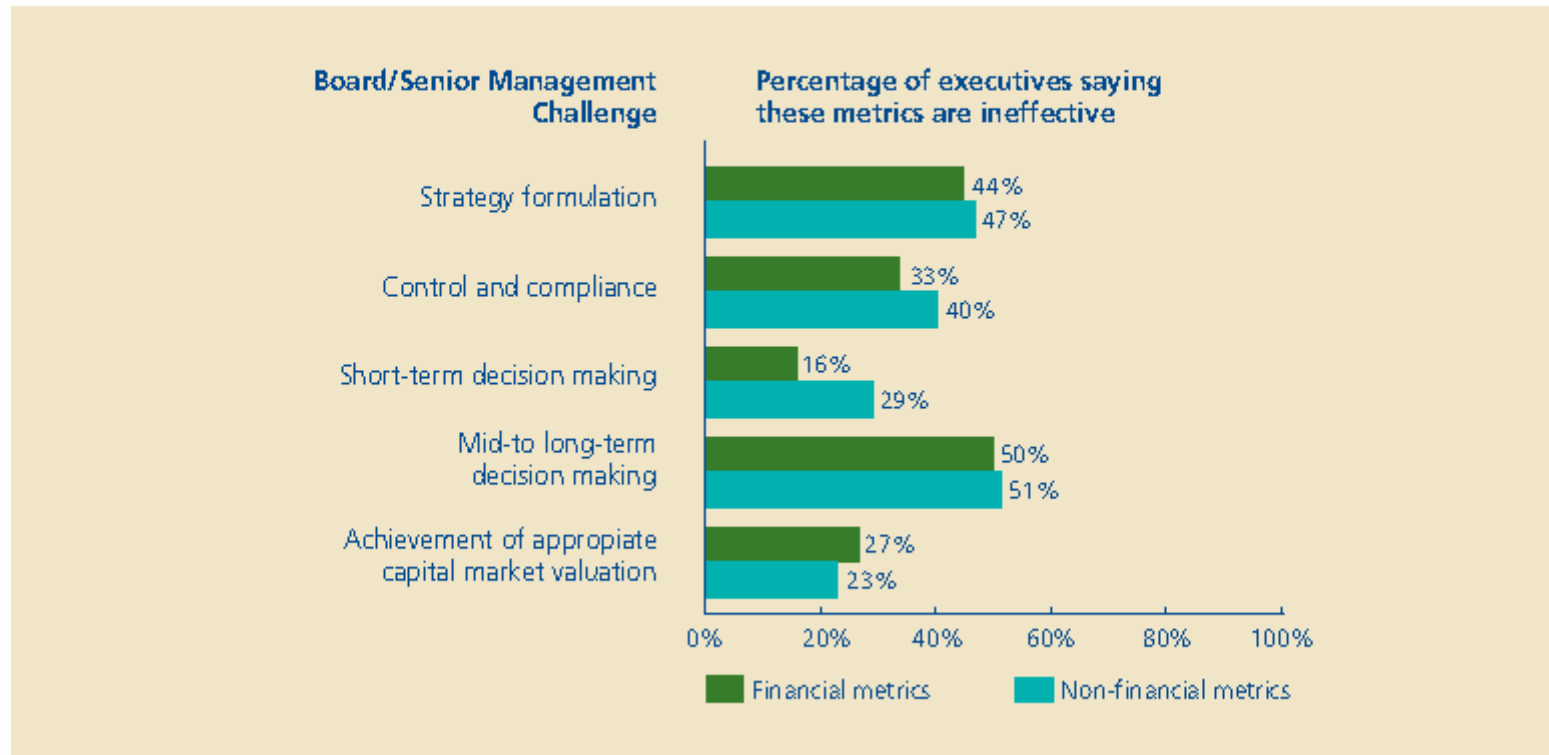
* Percentages in this column = number of executives citing this category of performance as a key driver of success (Q9/Q14)

In the dark II:

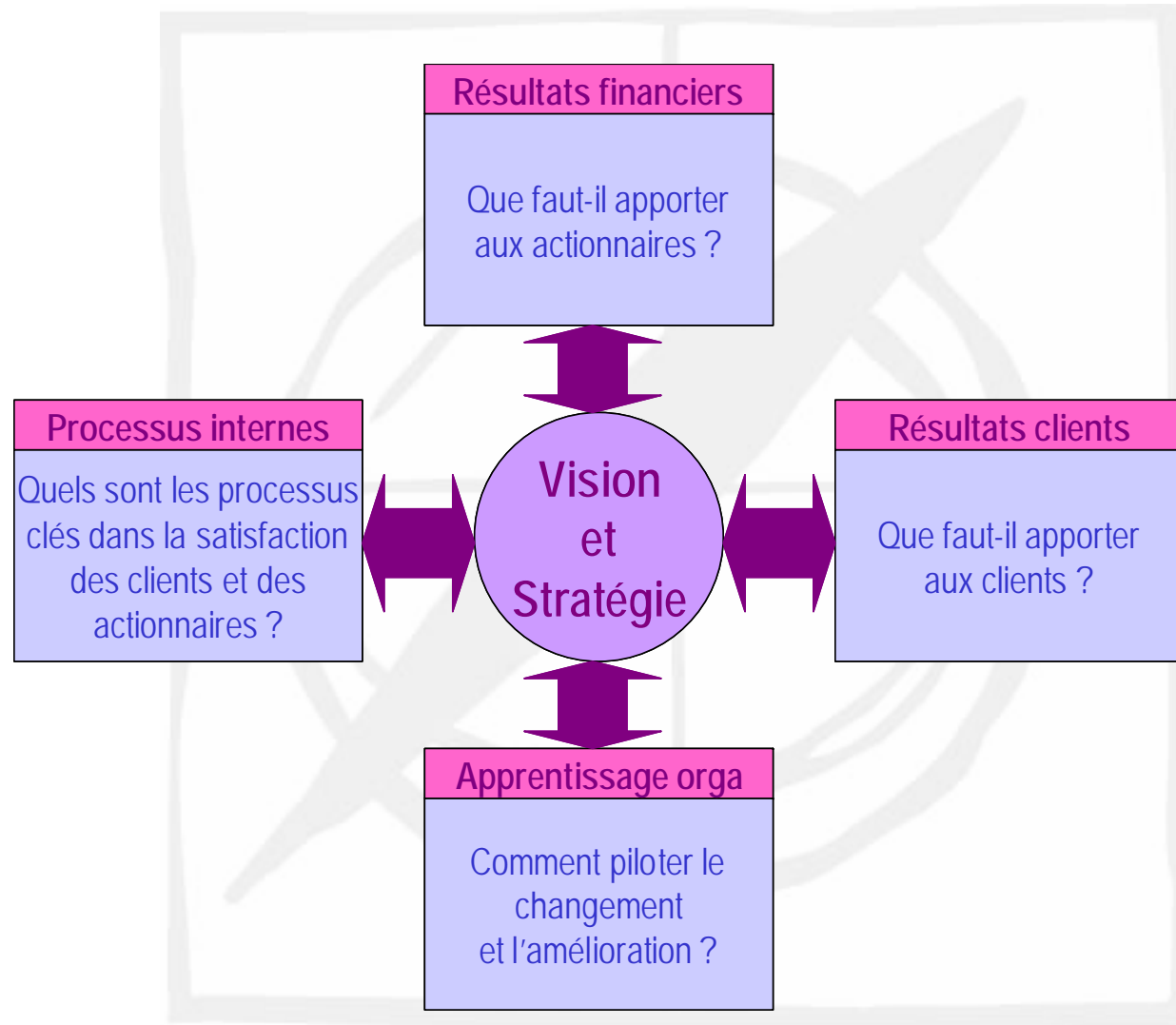
What many boards and executives **STILL** don't know about the health of their businesses

Deloitte.

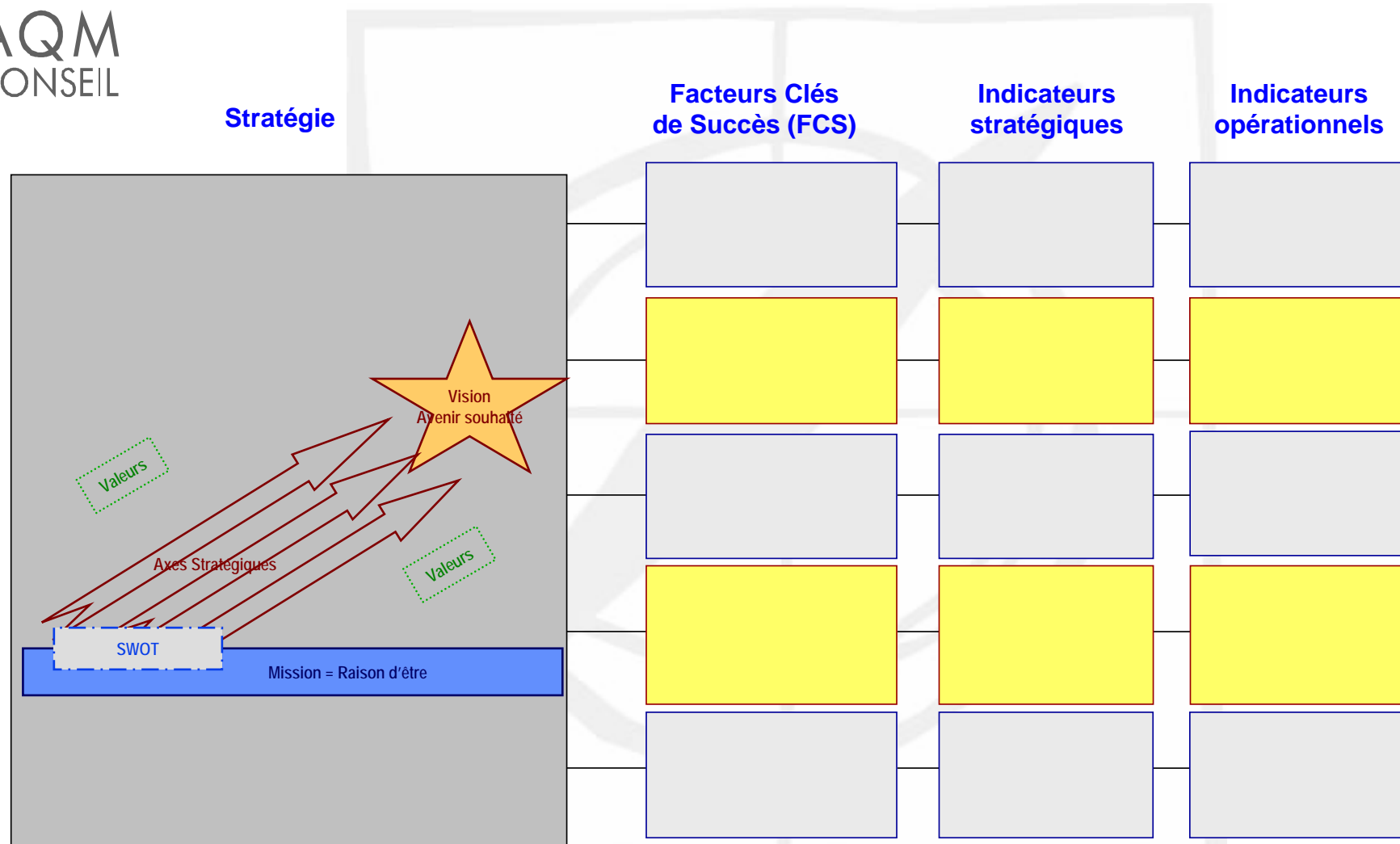
The metrics reviewed by board/senior management need to be more helpful in addressing board/senior management challenges.

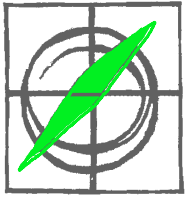


Les 4 axes de la BSC



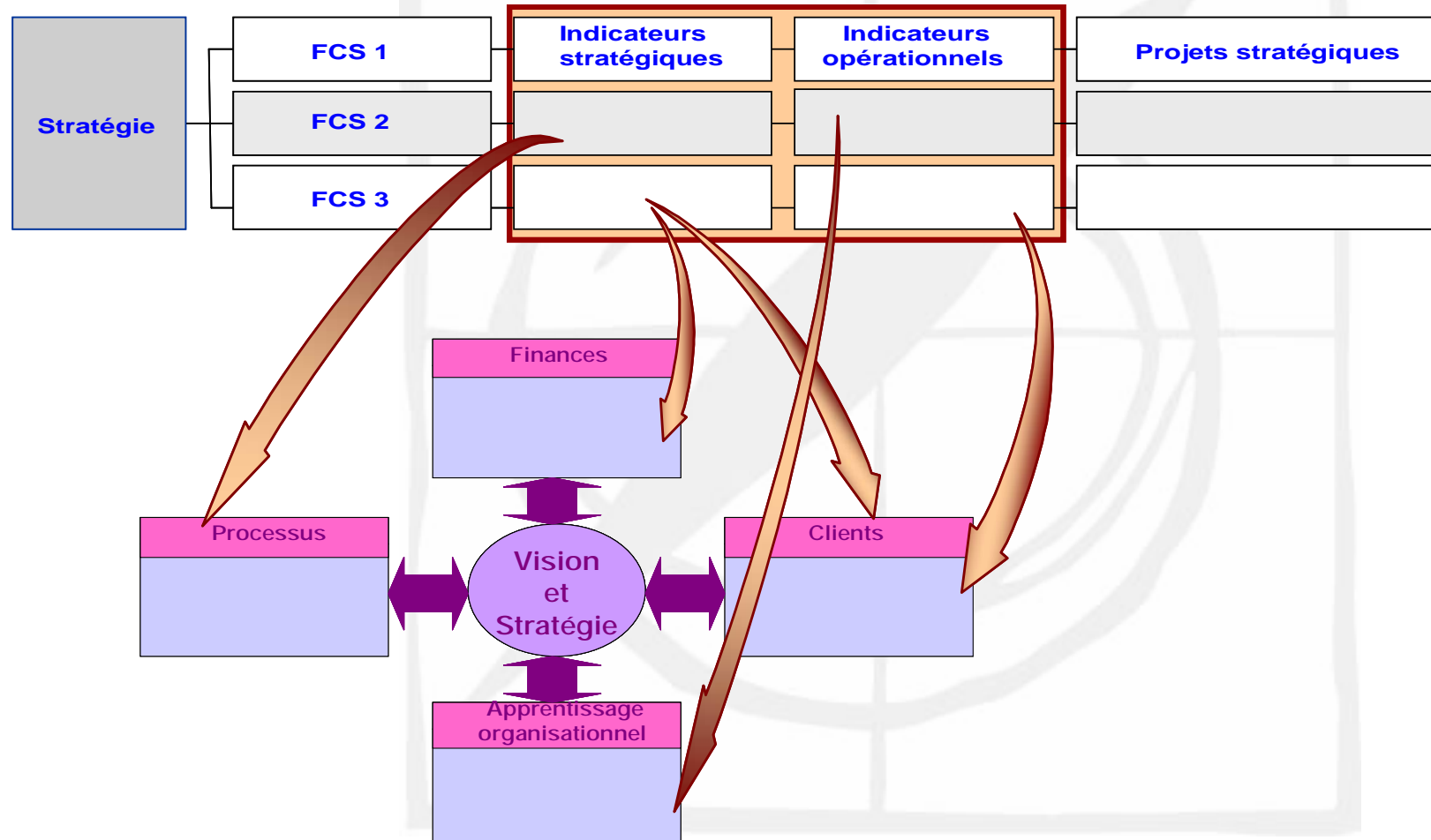
L'arbre d'alignement stratégique



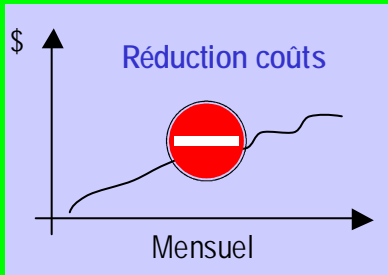
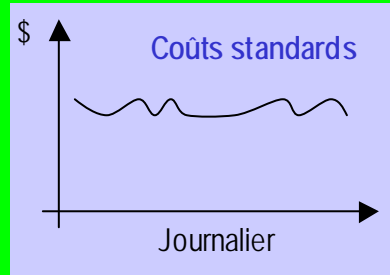
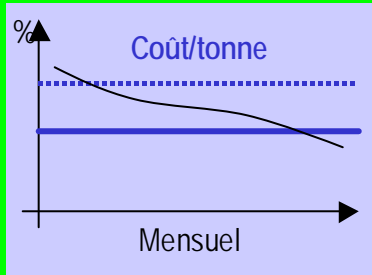


AQM
CONSEIL

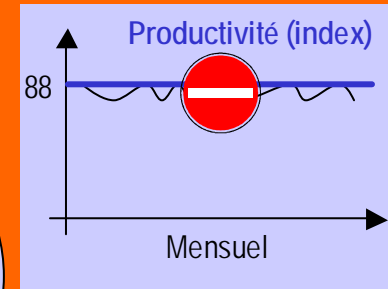
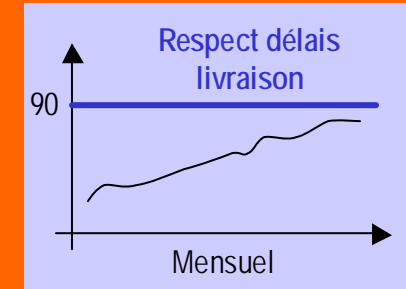
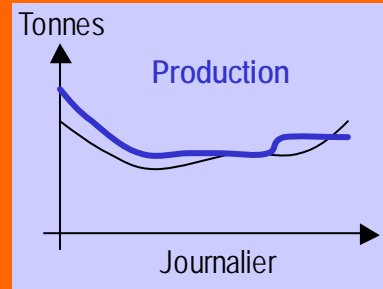
Equilibrage sur les 4 axes



FINANCES

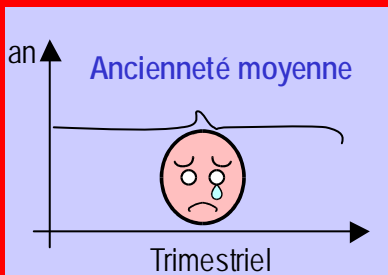
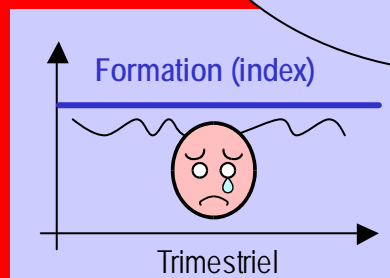
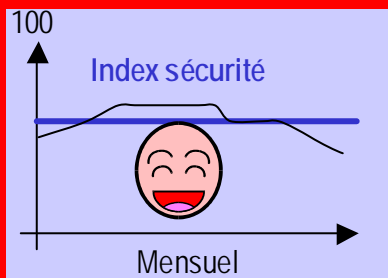


PROCESSUS

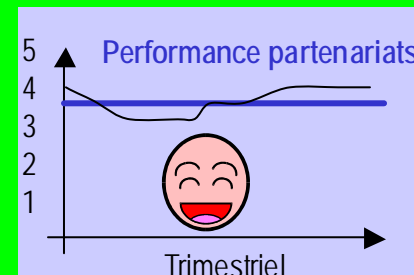
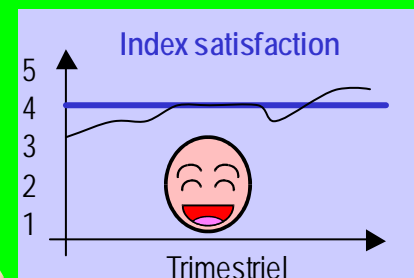


- OBJECTIFS 3 ANS**
1. Réduire les coûts de production papier sans carbone de 12 %
 2. Améliorer index sécurité 74-> 85/100
 3. Atteindre 90 % productivité nouvelles machines

PERSONNEL

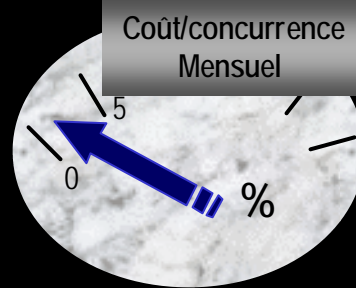


CLIENTS



Balanced Scorecard Usine papier s

COUTS

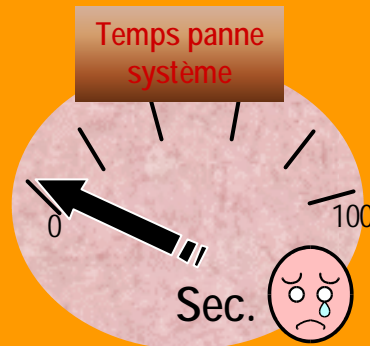


BALANCED SCORECARD CENTRE D'APPELS

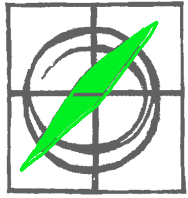
IMAGE



SERVICE

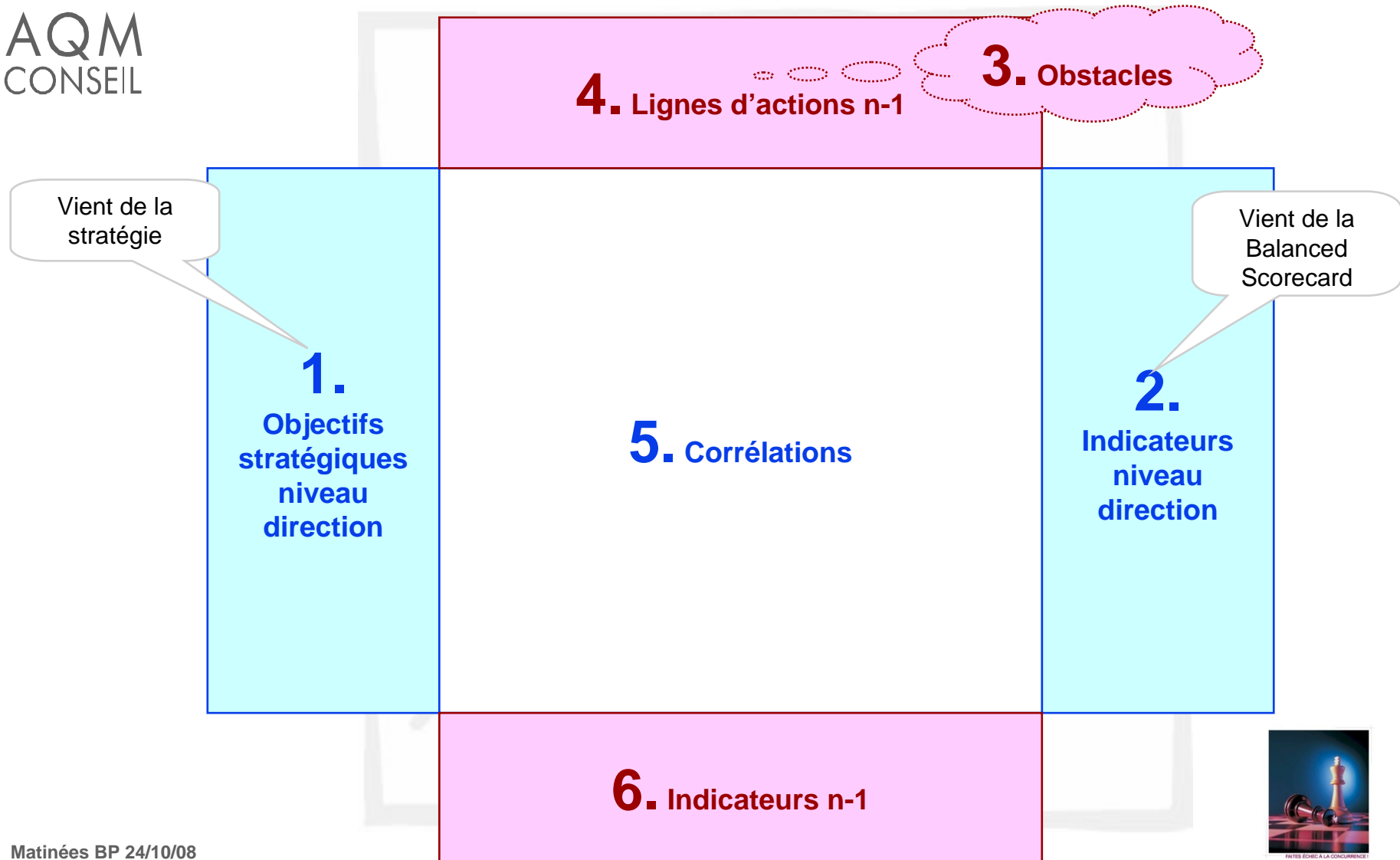


Déploiement de stratégie

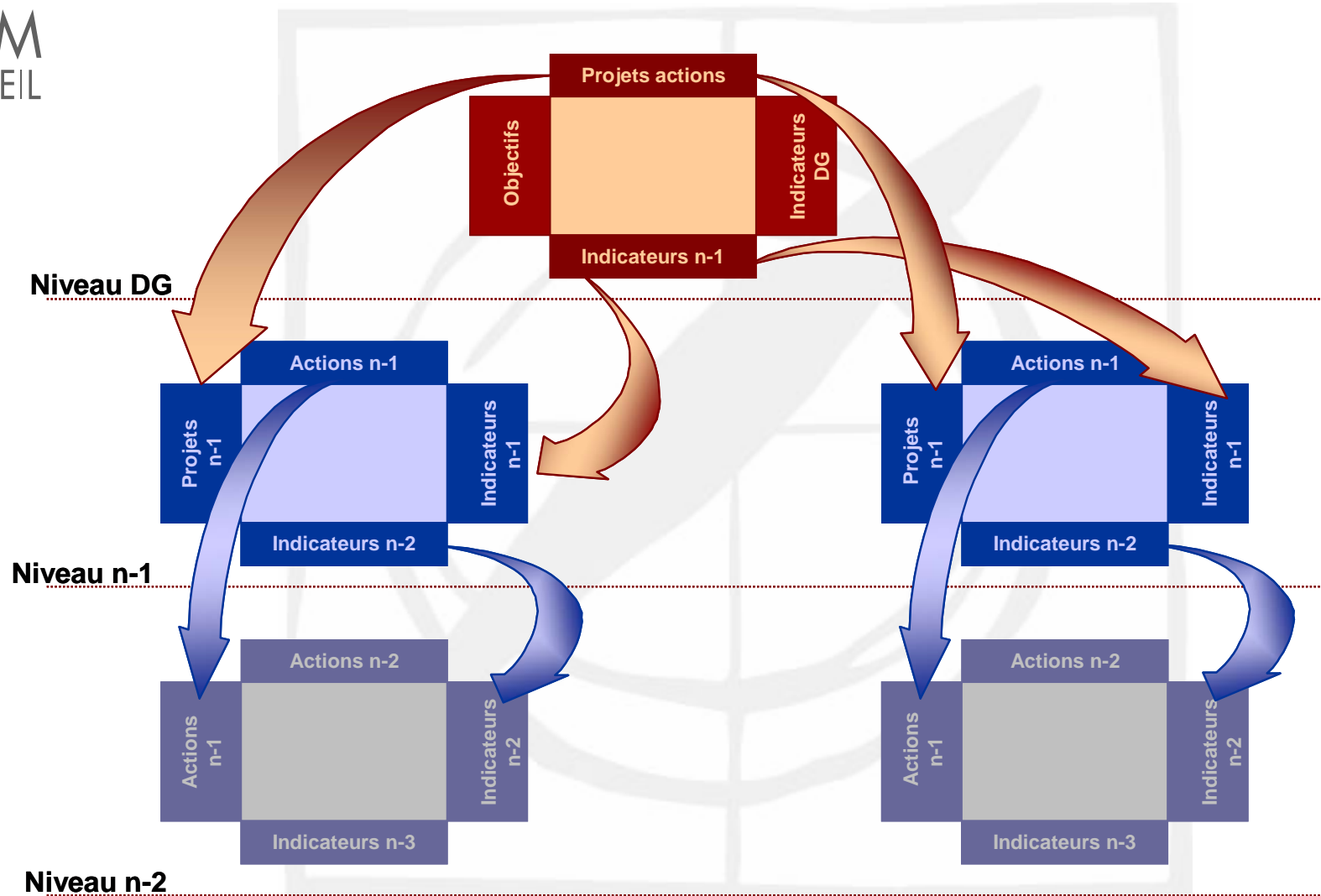


AQM
CONSEIL

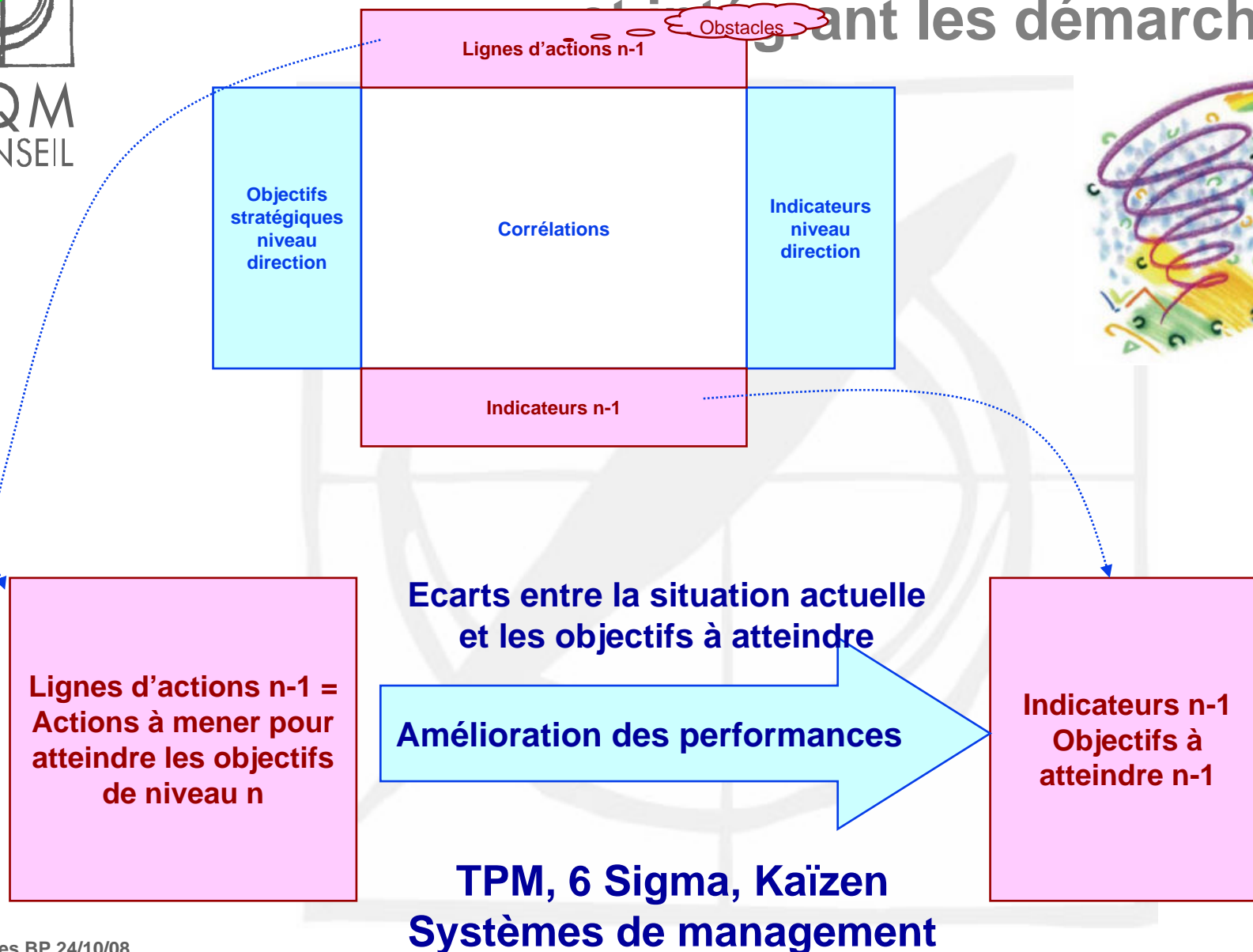
Déployer la stratégie en alignant et intégrant les démarches

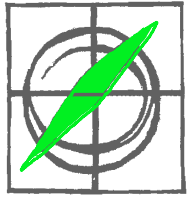


Mécanisme de déploiement Ligne hiérarchique



Déployer la stratégie en alignant les démarches





AQM
CONSEIL

Déployer la stratégie en alignant et intégrant les démarches

