

Les Cahiers du DESS MRH



La balanced scorecard

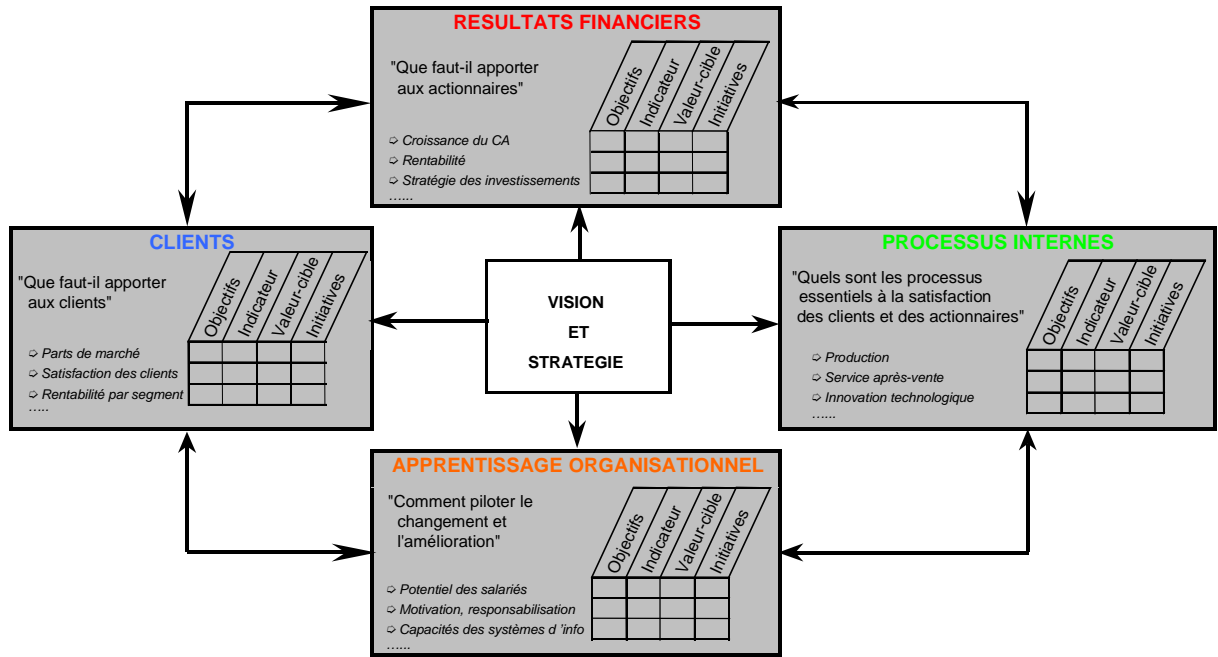
un système de management et de pilotage des objectifs stratégiques, prospectif, collectif et permettant la mise en cohérence

Qui ? La direction , les managers, leurs équipes et leurs responsables

Quand ? En début d'année lors de la définition des objectifs stratégiques et de leur déclinaison puis continuellement suivant le retour d'expérience.

Quoi ? Une démarche prospective et de suivi permettant de s'assurer que les objectifs sont partagés, déclinés et alignés dans les 4 domaines de l'entreprise :

- ❖ Financier (exigences des actionnaires : CA, rentabilité, frais d'exploitation , utilisation de l'actif, etc...),
- ❖ Clients (parts de marché, attributs des produits et services, image de marque, etc...),
- ❖ Processus internes (production, service après-vente, innovation technologique, etc..),
- ❖ Apprentissage organisationnel (potentiel et motivation des salariés, capacités des systèmes d'information, etc...) :

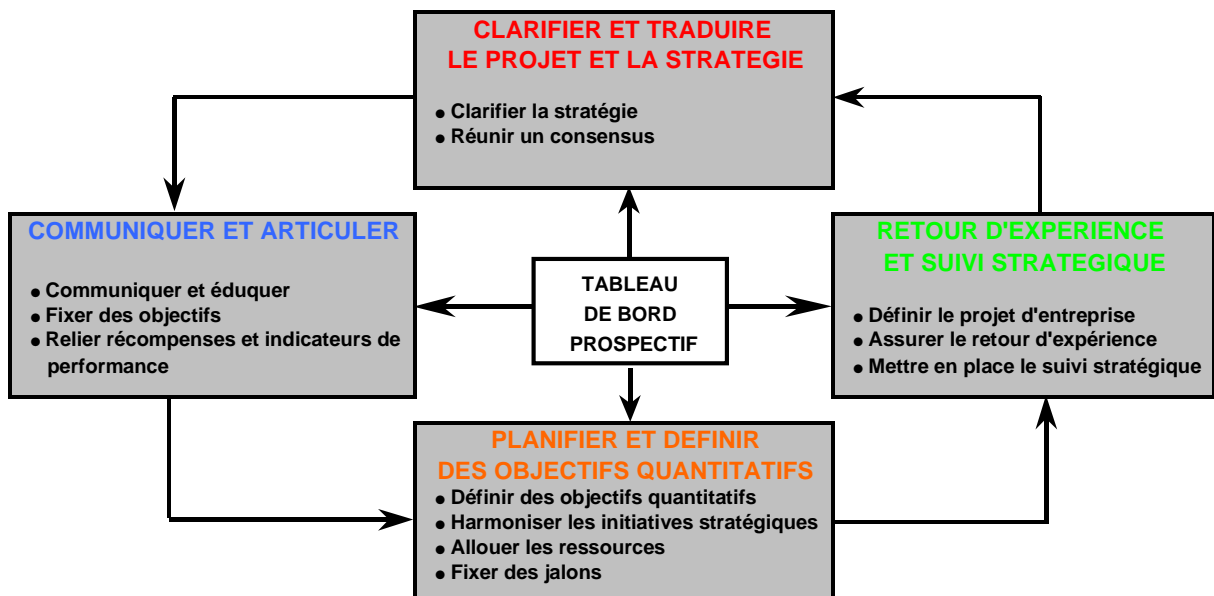


Pourquoi 4 axes ?

Car, les objectifs financiers comme seules mesures de performance :

- ↳ induisent des comportements orientés à court terme,
- ↳ ne capturent pas la valeur des actifs immatériels (motivation et satisfaction des salariés, etc...),
- ↳ donnent des indications sur les performances passées, mais n'évaluent pas les performances futures.

Comment ? par la mise en place d'un nouveau système de management basé sur les principes énoncés dans le schéma suivant.



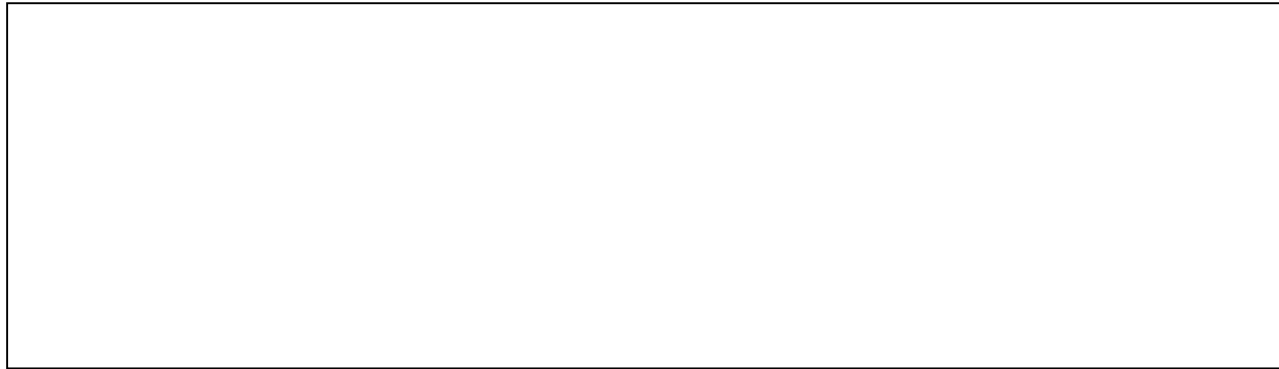
La Balanced ScoreCard ou Tableau de Bord Prospectif s'efforce notamment de décrire les relations de cause à effet entre les objectifs des 4 axes évoqués précédemment.

Ils font appel notamment aux notions d'indicateurs de résultats (a posteriori) associés à des déterminants de la performance (indicateurs avancés liés aux actions engagées pour atteindre les objectifs). Toute la difficulté est de mettre en évidence les liens entre ces différents indicateurs afin de piloter la stratégie au mieux et de repérer quels sont les leviers de la performance.

La Balanced ScoreCard n'est donc pas un nouveau tableau de bord listant une panoplie d'objectifs isolés.

dans le cadre d'un projet d'entreprise de professionnalisation du management, des outils/supports spécifiques peuvent être mis au point pour les managers de proximité et le middle management et d'autres pour le Comité de Direction. En plus des outils, un accompagnement/une sensibilisation est souvent nécessaire.

Economique et financier

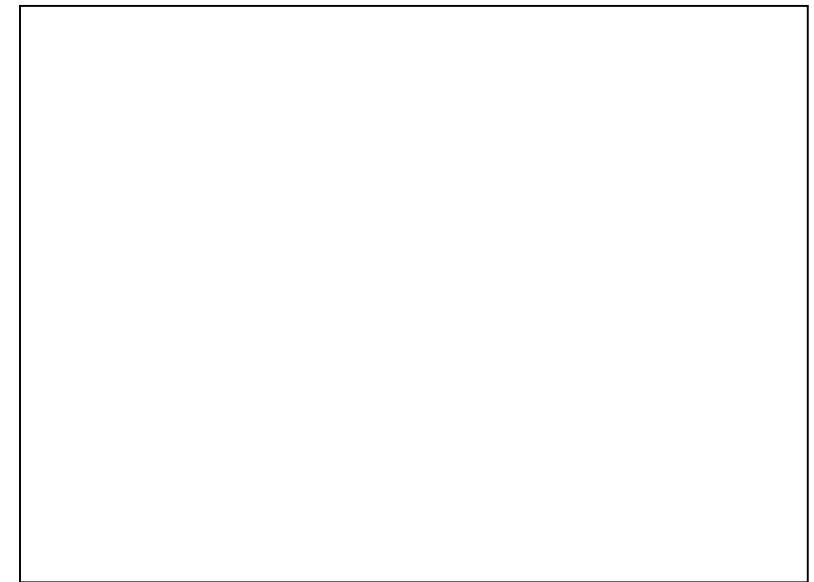


Externe, court/moyen-terme
Résultats quantifiables

Management, RH, compétences

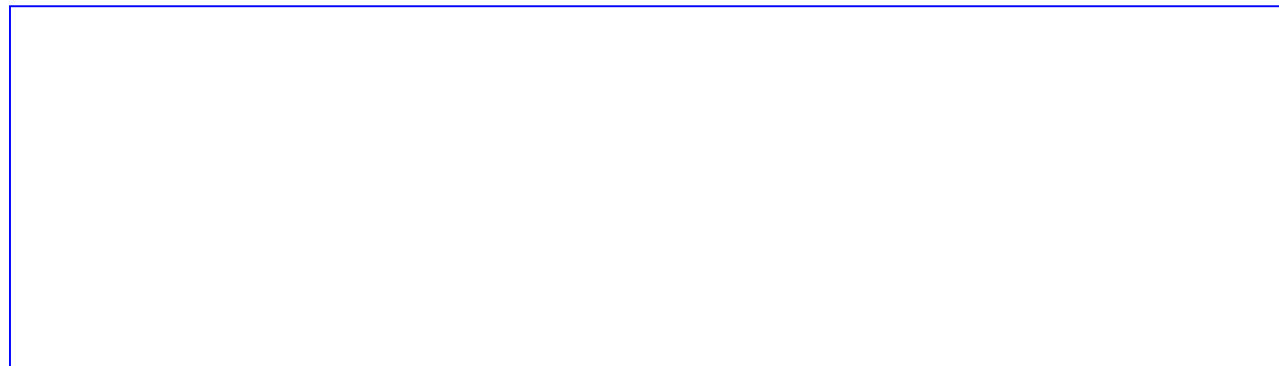


Marchés et clients



**VOTRE
BALANCED
SCORECARD**

Process et outils internes



Interne, moyen/long-terme
Leviers de la performance