





**Le tableau de bord prospectif (TBP)
/ Balanced Scorecard**



Aout 2015

Serge Imboden, HES-SO, Entrepreneurship & Management



Kaplan&Norton

«Avec un système formel pour la mise en œuvre de la stratégie, le taux de réussite est de deux à trois fois plus élevé que sans un tel système.»



Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden




2



Agenda



1. Les 4 dimensions de la BSC
2. Les 6 étapes pour construire une BSC
3. Les chances et les dangers de la BSC
4. Conclusion

Définition

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard - BSC) est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. Kaplan&Norton (2009)

Enjeu: trouver les «bons» indicateurs



1. Les 4 dimensions de la BSC

Les 4 dimensions de la BSC

Questions de contrôle

- Comment nos clients nous voient-ils ?
- Quel comportement devons-nous adopter envers nos clients ?

Questions de contrôle

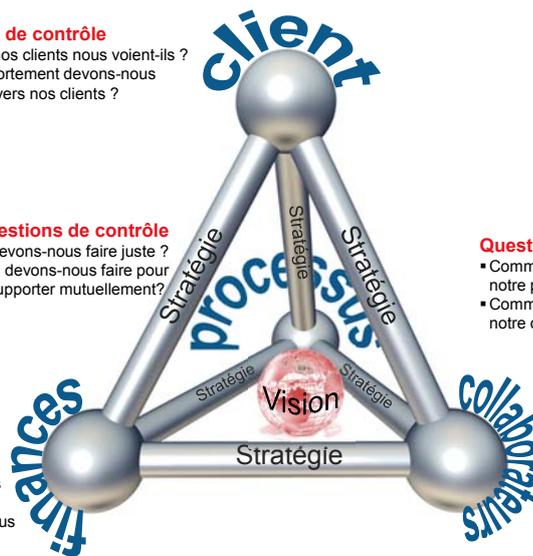
- Que devons-nous faire juste ?
- Que devons-nous faire pour nous supporter mutuellement ?

Questions de contrôle

- Comment pouvons-nous améliorer notre performance ?
- Comment pouvons-nous améliorer notre capacité de changement ?

Questions de contrôle

- Comment les parties prenantes nous voient-ils ?
- Quel comportement devons-nous adopter envers les parties prenantes ?



Source: Kaplan&Norton (2009)

1. Les 4 dimensions de la BSC



Agenda



1. Les 4 dimensions de la BSC
- 2. Les 6 étapes pour construire une BSC**
3. Les chances et les dangers de la BSC
4. Conclusion

Agenda



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



7

Les 6 étapes pour construire une BSC



2. Les 6 étapes de la BSC



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



8

2. Les 6 étapes de la BSC



Développer une vision



Loop 1 : Analyse de l'environnement et du potentiel, résultant en une vision / mission

1
Analyse

2
Vision

<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Analyse de potentiel 1.2 Analyse SWOT 1.3 Analyse des ratios 1.4 Analyse de concurrence (benchmark) 1.5 Analyse best practice 	<ul style="list-style-type: none"> 1.6 Groupes cible 1.7 Analyse image/besoins (enquête) 1.8 Analyse lois/directives 1.9 Analyse des interfaces 1.10 Audit de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Tendances de développement (éco., écol., techn., juridique, soc.) 2.2 Vision (lignes directrices) 2.3 Mission (mandat) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les tendances pour les 30 ans à venir ? ▪ Quels sont les objectifs de l'entreprise ? ▪ Quel est le mandat de l'entreprise ?






Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden




2. Les 6 étapes de la BSC

MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Berufsfachschulen

Français

Exemple du Management Stratégique

Phases	Analyse	Scénarios	Développer les stratégies	Réalisation & Controlling
Questions	État ACTUEL	État FUTUR		
Outils	Qui sommes-nous? Où sommes-nous? Analyse des parties prenantes Analyse PESTEL 5 forces de Porter Ressources & Compétences Activités principales Produits & Prestations de services Analyse SWOT	Quelles options? Conséquences? Clients Marché Potentiel Scénarios d'avenir Innovation Business Model	Comment atteindre nos objectifs? Vision/Mission Domaine d'activité stratégique Analyse de portefeuille Gestion du risque Stratégies	Comment réaliser? Comment assurer le succès? Strategy Map Sources de revenus Structure des coûts Chiffres clé Benchmarking Tableau de bord



Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden




Exemple: Vision de l'HES-SO Valais-Wallis

ausbildung leben
 ——— vivre la formation
 ——— love your education



Déduire des stratégies et des objectifs stratégiques



Loop 2 : Déduire des objectifs qualitatifs de la vision / mission pour les 4 perspectives de la BSC et identifier les relations de cause à effet afin de pouvoir définir une stratégie

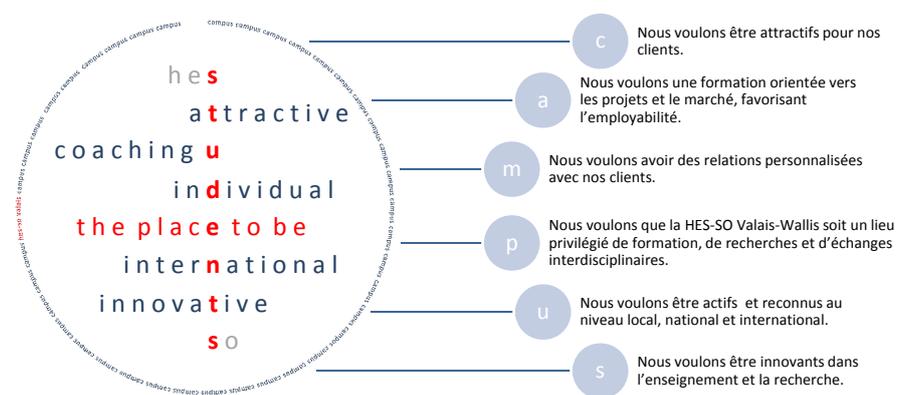


- 3.1 Domaines où l'on peut se profiler
 - Où la commune peut-elle/veut-elle se profiler/développer ?
- 3.2 Déduire les stratégies de la vision
 - Comment atteindre la vision ?
- 3.3 Stratégie de développement
 - Comment la commune peut-elle se développer ?
- 3.4 Objectifs/indicateurs strat. (BSC)
 - Comment mesurer les stratégies ?



Exemple: Stratégies de l'HES-SO Valais-Wallis

ausbildung **lie**ben
 ——— vivre la formation
 ——— love your education



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-SO VALAIS WALLIS



13

2. Les 6 étapes de la BSC



Définir des indicateurs



Loop 3 : Définir des indicateurs de performance pour les perspectives de la BSC (finances-client-processus-collaborateur) afin de pouvoir mesurer l'atteinte des objectifs.

Les indicateurs devraient ...

- être pertinents
- mesurer ce qui doit être mesuré
- être facilement communicables
- si possible combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs
- pouvoir être mis à jour sans trop d'efforts



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes-SO VALAIS WALLIS



14

2. Les 6 étapes de la BSC

Exemple: Indicateurs

C

Nous voulons être attractifs pour nos clients.

Stratégies	No.	Indicateurs stratégiques
Nous voulons être attractifs pour nos clients.	s1	Taux de satisfaction clients
	s2	Nombre d'étudiants
	s3	Nombre de partenariats à long terme (idem o5)
	s4	Proportion de fonds de tiers sur les recettes globales de la HES-SO Valais

2. Les 6 étapes de la BSC



Comparaison valeur de consigne / valeur réelle



Loop 4 : Mesurer les valeurs réelles et les séries temporelles et définir les valeurs de consigne pour les indicateurs de performance.

Evaluer...

- Comparaison valeur de consigne / valeur réelle
- Faire des graphiques pertinents
- Communiquer les résultats
- Si nécessaire, prendre des mesures adéquates

2. Les 6 étapes de la BSC

Exemple: Comparaison Être - Doit

C

Nous voulons être attractifs pour nos clients.

Stratégies	No.	Indicateurs stratégiques	ÊTRE	DOIT	atteint
Nous voulons être attractifs pour nos clients.	s1	Taux de satisfaction clients	80%	90%	89% 
	s2	Nombre d'étudiants	2000	2100	95% 
	s3	Nombre de partenariats à long terme (idem o5)	5	10	50% 
	s4	Proportion de fonds de tiers sur les recettes globales de la HES-SO Valais	20%	30%	67% 

2. Les 6 étapes de la BSC



Mesures / projets



Loop 5 : Identifier et évaluer des initiatives, mesures et projets afin d'atteindre les valeurs de consigne des indicateurs de performance.



- 4.1 Objectifs/indicateurs opérationnels
- 4.2 Plan des mesures
- 4.3 Mandats dans le cadre du projet

- Comment mettre en pratique les stratégies ?
- Quelles mesures sont nécessaires ?
- Quels sont les mandats dans le cadre du projet ?



Un projet se caractérise par ...

- son caractère unique
- son caractère innovateur
- sa complexité technique et organisationnelle
- une collaboration interdisciplinaire
- une distinction par rapport à d'autres projets

2. Les 6 étapes de la BSC

Exemple: Mesures

C Nous voulons être attractifs pour nos clients.

Mesures	No.	Indicateurs opérationnels	ÊTRE	DOIT	atteint	
Soigner les contacts avec les associations faitières	01	Nombre de rencontres planifiées avec les associations faitières, y c. suivi	20	30	67%	✘
Soigner les contacts avec les départements et services cantonaux	02	Nombre de rencontres planifiées avec les instances cantonales, y c. suivi	20	25	80%	!
Professionnaliser le marketing	03	Concept marketing mis en place	60%	100%	60%	✘
Développer un lien privilégié avec les alumni	04	Taux d'alumni actifs	90%	100%	90%	✔
Intensifier le démarchage	05	Nombre de partenariats à long terme	20	25	80%	!
Développer le réseautage actif et le Key account management	06	Nombre de key accounts suivis	20	22	91%	✔
Valoriser les activités des collaborateurs	07	Taux de satisfaction des collaborateurs	90%	95%	95%	✔
Améliorer le lien entre formation, recherche et économie	08	Taux de TB réalisés en lien avec le tissu socio-économique	38%	70%	54%	✘

2. Les 6 étapes de la BSC

Exemple: Projets

C Nous voulons être attractifs pour nos clients.

Projets	Prio	Qui ?	Début	Fin	ok
Concept Lobbying	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
cf p1 (Lobbying)	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
Réalisation concept marketing	1	xy	01.01.2015	30.12.2015	✔
Enquête auprès des Alumni	1	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
Concept acquisition	3	xy	01.01.2015	30.06.2015	✘
Concept Key Account Management	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	✔
Concept Incentive	1	xy	01.01.2014	30.06.2015	✔
Concept Travaux de Bachelor	2	xy	01.06.2015	30.06.2015	✘

2. Les 6 étapes de la BSC

2. Les 6 étapes de la BSC

6 Entretien la BSC




Loop 6 : Intégrer les résultats dans l'activité de l'entreprise en les communiquant aux collaborateurs et en les intégrant dans le controlling (planification & reporting).



5.2 Comparaison valeur de consigne/ valeur réelle

5.3 Controlling du projet

5.4 Controlling du processus

5.4 Communication

- Comment aider la direction au niveau de la gestion et de la coordination ?
- L'entreprise est-elle sur la bonne voie ?



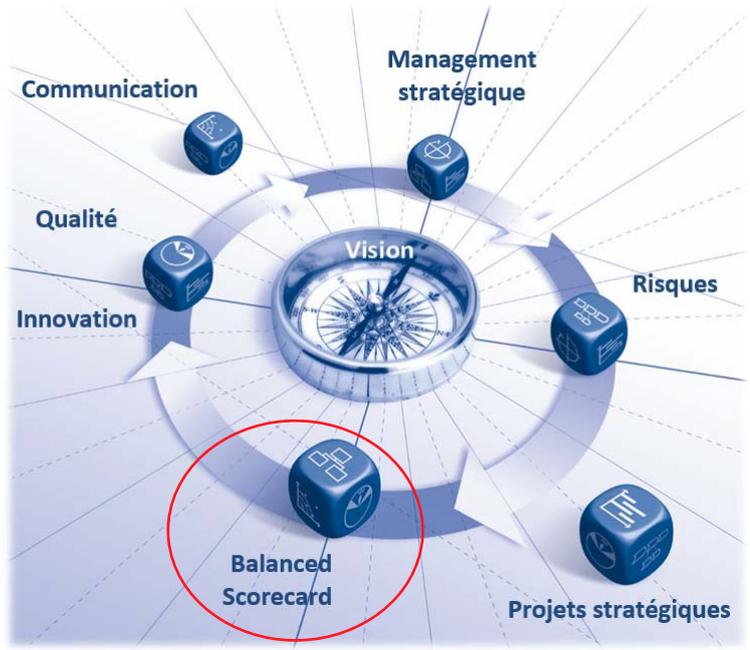
22

Hes-so VALAIS WALLIS

21

2. Les 6 étapes de la BSC

BSC dans le Cockpit



22

Hes-so VALAIS WALLIS

22

Exemple: Indicateurs dans les 4 perspectives

Description	atteint	DOIT	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FINANCES									
i22 Debitorenlaufzeit	?	40%	50	50	20				
i23 EBIT	?	100%	100	20	100				
i24 Eigenkapitalquote	?	70%	100	200	70				
i25 Eigenkapitalrendite	?	50%	100	100	50				
i26 Free Cashflow	?	50%	100	200	50				
i27 Gesamtkapitalrentabilität	?								
i28 Gesamtkapitalumschlag	?								
i29 Jahresüberschuss (Gewinn)	?								
i30 Kapitalbindung	?								
i31 Liquidität 2. Grades	?								
i32 Personalintensität	?								
i33 Return on Investment (ROI)	?								
i34 Rohertragsmarge	?								
POTENTIEL									
i35 Durch. Alter der MA	?	120%	100	120	120				
i36 Fluktuationsrate	?	40%	50	50	20				
i37 Krankenquote	?	100%	20	20	20				
i38 Mobbingquote	?	70%	100	200	70				
i39 Qualifikationsstruktur	?	100%	100	100	100				
i40 Unfallquote	?	150%	100	200	150				
i41 Vert. Leistungsbemessung	?								
i42	?								
i43	?								
i44	?								
PROCESSUS									
i45 Anz. Prozessverbesserungen	?	120%	100	120	120				
i46 Prozesse 2	?	40%	50	50	20				
i47 Prozesse 3	?	500%	20	20	100				
i48 Prozesse 4	?	70%	100	200	70				
i49 Prozesse 5	?	120%	100	100	120				
i50 Prozesse 6	?	69%	100	200	69				
i51 Diverses 1	?	120%	100	120	120				

Institute Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

23



Exemples

1. Finance : indicateurs pour atteindre les objectifs financiers

- CA par formation continue: favorise la croissance de l'organisation.
- Coût par appreni : favorise la conscience des coûts.



2. Client : indicateurs pour atteindre les objectifs relatifs aux clients

- Satisfaction du client : favorise le comportement orienté vers le client.
- Temps écoulé entre la demande du client et la réponse : favorise une réaction rapide.
- Nombre de réclamations.



Exemples

3. Interne / processus : indicateurs pour atteindre les objectifs internes relatifs aux processus et à la production.

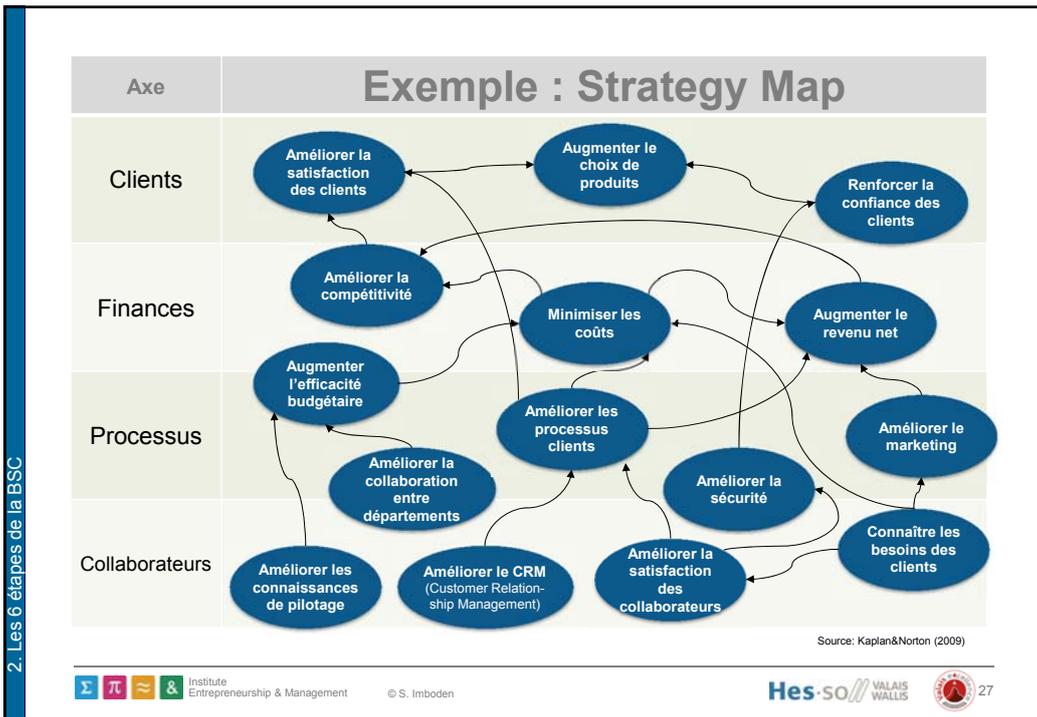
- Qualité des processus : Favorise la qualité.
- Durée des processus : Favorise les durées courtes.



4. Collaborateurs, potentiel, renouveau, croissance : indicateurs pour atteindre les objectifs de survie (à long terme) de l'organisation.

- CA des nouveaux produits par rapport au CA des anciens produits : favorise un développement et un renouvellement rapide des produits.
- Fluctuation du personnel clef à l'intérieur de l'organisation : favorise l'engagement à long terme du personnel clef.





„Une carte stratégique décrit le processus de plus-value à l'aide de relations de cause à effet entre les objectifs des quatre perspectives du tableau de bord prospectif.“

Kaplan&Norton





Agenda



1. Les 4 dimensions de la BSC
2. Les 6 étapes pour construire une BSC
- 3. Les chances et les dangers de la BSC**
4. Conclusion

Agenda



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



29

Les chances de la BSC

- La BSC permet **d'opérationnaliser, représenter et communiquer** la stratégie.
- Les relations de **cause à effet** entre les différents objectifs de l'entreprise deviennent claires.
- Une structure simple permet de **réduire la complexité** au niveau du pilotage.
- La BSC **renforce les collaborateurs** : ils auront leur propre perspective.
- La BSC tient compte des objectifs monétaires, mais **aussi non monétaires**.

Source: Kaplan&Norton (2009)



Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS



30

3. Chances et dangers de la BSC

Les dangers de la BSC

- Le danger de la BSC est de mettre en œuvre des **objectifs faux ou non réalistes**. Il est même possible de réaliser de « mauvaises » stratégies.
- On court le danger de **surcharger la BSC** avec des objectifs trop nombreux et complexes.
- Une **analyse superficielle** de la BSC peut conduire à une concentration sur certains indicateurs, notamment les indicateurs basés sur le passé.
- Les dernières études ont montré que les meilleurs succès sont le résultat d'une concentration sur la **gestion des mesures plutôt que sur les indicateurs**.

Source: Kaplan&Norton (2009)

Institute
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS

31



Agenda

1. Les 4 dimensions de la BSC
2. Les 6 étapes pour construire une BSC
3. Les chances et les dangers de la BSC
4. **Conclusion**

Institute
Entrepreneurship & Management

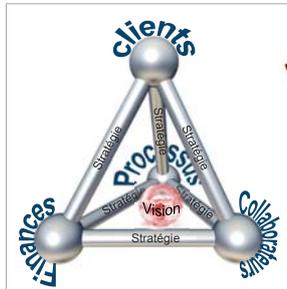
© S. Imboden

Hes·SO VALAIS
WALLIS

32

Conclusion

passé/présent



avenir



Tableau de bord (cockpit)



4. Conclusion

Conclusion

- Il n'y a pas de bon TBP sans une bonne vision et de bonnes stratégies.
- Les objectifs non monétaires (clients, collaborateurs, processus) sont tout aussi importants que les objectifs monétaires.
- Pour les indicateurs vaut : Twenty are plenty
- Une vision superficielle de la BSC est dangereuse.
- Les indicateurs sont importants, mais les mesures/projets sont plus importants.

4. Conclusion



Merci pour votre attention



Hes·SO VALAIS WALLIS

Haute Ecole de Gestion et Tourisme
Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 78
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2Leadership.ch




Littérature

- Kaplan Robert S., Norton David P. (2009).** Der effektive Strategieprozess, Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Campus
- Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009).** Mangement, Band I, Campus
- Drucker, Peter, (2002).** Was ist Mangement? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Imboden Serge (2004).** Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
- Neuberger O. (2002).** Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart, S. 493-532
- Thommen, Jean-Paul (2002).** Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.
- Thommen, Jean-Paul (2005).** Introduction à la gestion d'entreprise, 4., veränd. Aufl. 01.09.2005, Versus