



Séminaire de Formation

Thème : Concevoir et utiliser une “*Balanced Score Card*” pour mettre en œuvre et suivre sa stratégie

Organisateur : La Mediterranean School of Business – MSB

Dates : 30 Juin et 1^{er} Juillet 2008

Lieu : MSB, Les Berges du Lac, Tunis

Le thème du Séminaire:

Le succès de l'entreprise découle de sa capacité à mobiliser ses ressources. Ce succès requiert la création d'un alignement entre les visions de ce que la stratégie implique pour chaque fonction de l'entreprise. Il faut, donc, d'abord partager, entre tous les responsables, une vision commune de ce qui crée (ou empêche) le succès et la création de valeur pour l'entreprise et ses actionnaires. Le processus de conception d'une “*Balanced Score Card*” commence par la création et le partage entre tous les membres de l'entreprise d'un modèle de causalité partagé.

Une fois le modèle construit, on peut alors rechercher et adopter les indicateurs qui permettront d'anticiper les résultats futurs, voir venir les déviations par rapport au plan, et mesurer la réalisation des engagements de chacun ainsi que le succès collectif. Ces indicateurs sont aussi bien non financiers (c'est-à-dire, le plus souvent, anticipatifs) que financiers (le plus souvent rétrospectifs), même si le succès se définit à long terme par la rentabilité des capitaux employés.

La “*Balanced Score Card*” est d'abord un processus de construction et de déploiement d'une stratégie. La *Balanced Score Card* est “balanced” (en français : « équilibrée ») en ce sens qu'elle renseigne tant le domaine financier que ses racines. Celles-ci plongent aussi bien dans la gestion de clientèle que de celle des produits ou services, la gestion des processus d'exécution, la gestion des ressources humaines ou des moyens mis en œuvre pour préparer l'entreprise à faire face à ses défis futurs, tous aspects qui forment un ensemble complexe qu'il faut rationaliser.

La “*Balanced Score Card*” constitue un processus intégrateur. Il permet à l'entreprise de maîtriser par anticipation, comme le permet le tableau de bord de la voiture ou de la machine, les questions qui peuvent avoir un impact sur la réussite de l'entreprise.

Ce séminaire de deux journées explore ces concepts à travers des présentations conceptuelles, plusieurs cas appliqués et un atelier de travail.

Ce que vous apprendrez:

- Définir ce que le mot « performance » veut dire dans votre entreprise.
- Comprendre et maîtriser les relations de cause à effet aussi bien dans l'espace organisationnel que dans l'espace temps.
- Définir les liens logiques entre actions et conséquences et entre indicateurs financiers et non financiers.
- Distinguer les indicateurs d'anticipation de ceux de résultats.
- Construire une cartographie stratégique qui permet l'alignement des visions.
- Réduire la complexité de cette cartographie pour en identifier le « chemin critique » et donc en comprendre les priorités et les risques.
- Construire une Balanced Score Card et la déployer en un système cohérent avec la délégation de moyens et de droits à décider.
- Participer à la création d'un projet de Balanced Score Card opérationnel et critiquer la présentation de plusieurs autres projets.

A qui s'adresse ce séminaire :

Tous cadres dirigeants d'entreprise preneurs de décisions à caractère stratégique ou opérationnel : Directeurs généraux, Directeurs fonctionnels (financiers et non financiers), responsables d'unité. La cible idéale de ce séminaire est une équipe de direction d'une même entreprise, mais le travail en groupe permet à des responsables isolés de maîtriser cet outil, crucial pour le succès de l'entreprise, et le mettre en place ultérieurement dans leur entreprise, avec leur propre équipe de direction.

Biographie de l'animateur :

Michel Lebas

Professeur Honoraire de Comptabilité de Gestion au Groupe HEC-Paris

Professeur Visitant, Michael G. Foster School of Business, Université de Washington, Seattle

Michel J. Lebas a été éduqué tant en France (HEC, 1967) qu'aux Etats Unis (Amos Tuck Graduate School of Business at Dartmouth College, MBA, 1969, et Stanford University, ABD, 1976). Il est Professeur Honoraire de comptabilité de gestion, à HEC Paris depuis Janvier 2004. Après 33 années passées dans le corps professoral d'HEC, qui suivirent une courte expérience professionnelle aux Etat Unis dans une multinationale de Boston puis dans la branche Conseil du bureau New Yorkais de Price Waterhouse, Michel J. Lebas enseigne aujourd'hui tant à la Michael G. Foster School of Business de l'Université de Washington qu'en free-lance pour de nombreuses entreprises multinationales. Il est basé à Seattle, Etat de Washington, USA, où il vit avec son épouse Michael. Son champ de recherche et de conseil continue de porter sur les pratiques avancées en comptabilité de gestion et en management de la performance d'entreprise. Il est également l'auteur ou le co-auteur de deux manuels d'enseignement, de deux glossaires spécialisés et a participé à de nombreux ouvrages collectifs internationaux, tant académiques que professionnels. Ses nombreux articles ont été publiés dans des revues incluant *Administracion de Empresas* (Argentine), *Cahiers Français* (France), *De Accountant* (Pays Bas), *European Accounting Review* (Royaume Uni), *European Management Journal* (Royaume Uni), *International Journal of Production Economics* (Pays Bas), *Journal of Management Studies* (Royaume Uni), *Management Accounting Research* (Royaume Uni), *Performances Humaines* et

Techniques (France), Problemi di Gestione (Italie), Revue Française de Comptabilité (France), Revue Française de Gestion Industrielle (France), Sviluppo & Organizzazione (Italie), Travail (France).

Il a été Directeur des Etudes de l'Ecole H.E.C. (1986-1989) et a enseigné dans de nombreuses institutions académiques incluant INSEAD, SDA Bocconi, Helsinki School of Economics, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, la South Mediterranean University à Tunis, Université de Aarhus, Danemark, Darden Graduate School of Business de l'Université de Virginie et Université de Washington à Seattle.

Taille limite de l'effectif du séminaire:

Le nombre maximum de participants est limité à 30, afin de permettre un aller et retour efficace entre les travaux de sous-groupes (5 groupes de 6 personnes chacun au maximum) et le partage en séance plénière. Les places seront offertes sur la base du premier venu premier servi.

Méthodes pédagogiques :

Conférences en session plénière, travail en sous-groupes pour la préparation des cas, partage et discussion des analyses des sous-groupes en séances plénières.

Frais de Participation :

750 Dinars par participant (y compris le matériel pédagogique, les pauses cafés et les repas).

PROGRAMME DU LUNDI 30 JUIN 2008
--

9h00 – 10h30

- Qu'est ce que la performance de l'entreprise ?
- Qu'est qu'un indicateur ? En quoi est-il « anticipatif » ou « rétrospectif » ?

10h30 – 10h45 Pause café

- Construire une cartographie de liens de causalité ?
- Comment identifier les chemins critiques ?

12h 30 Repas

14h00 – 15h25

Application 1 : Description critique de la pratique d'une entreprise chimique dans sa construction d'une Balanced Score Card.

15h25 – 15h 40 Pause Café

15h40 – 17 :00

Application 2 : Description critique de la pratique d'une entreprise d'ingénierie de télécommunication dans sa construction d'une Balanced Score Card.

PROGRAMME DU MARDI 1^{er} JUILLET 2008

Après une première journée conceptuelle et illustrative, la seconde journée est structurée en un atelier de travail sur la construction d'une maquette de Balanced Score Card *pour une entreprise sélectionnée par chaque groupe de travail parmi celles représentées dans le groupe* (ou sur la base d'un cas fourni par l'instructeur). Ce travail se fera en deux étapes :

9h00 – 10h30

Etape 1 : Travail en sous groupe sur la construction d'une cartographie stratégique avec l'assistance tournante de l'animateur.

10h30 – 10h45 Pause café

10h45 – 12h30

Etape 1 (suite) : Partage et validation en séance plénière de la cartographie stratégique retenue par chaque groupe.

12h30 Repas

14h00 – 15h30

Etape 2 : Sur la base de la cartographie (éventuellement adaptée) retenue de l'étape 1, chaque sous-groupe de travail formulera ses choix d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre de sa stratégie.

15h30 – 15h 45 Pause café

15h45 – 16h45

Partage et validation, en séance plénière, des propositions d'indicateurs.

16h45 - 17h00

Conclusions et Débriefing et fin du séminaire.