



Balanced Scorecard

BSC

Instrument de la modernisation
de l'administration fédérale



Service public fédéral
Personnel et Organisation

.be



Le Balanced Scorecard est un outil de management (et donc pas seulement un instrument de mesure) qui permet aux organisations de préciser leur vision et leur stratégie et de traduire celles-ci en actions.

Le BSC apporte un feed-back relatif aux processus et à leur impact externe dans l'objectif d'améliorer constamment les performances stratégiques et les résultats.

Lorsqu'il est entièrement mis en œuvre, le BSC fait évoluer la planification stratégique depuis l'exercice académique jusqu'au centre nerveux d'une organisation.



Balanced Scorecard
BSC

Instrument de la modernisation
de l'administration fédérale

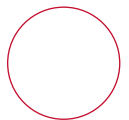
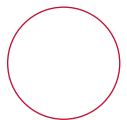


Table des matières

A. Balanced Scorecard (BSC)	5
1. Le pourquoi du BSC	6
2. Origine et positionnement	9
3. L'organisation orientée stratégie	12
4. Carte stratégique: orientation perspectives	15
5. Suivi sur la base d'indicateurs	18
6. Approche lors de la mise en place	20
7. Ecueils et avantages	23
8. Prérequis du BSC	26
9. L'opportunité du changement	29
10. Les premiers résultats	31
B. Questions fréquemment posées	33
C. Liste de mots-clés	39



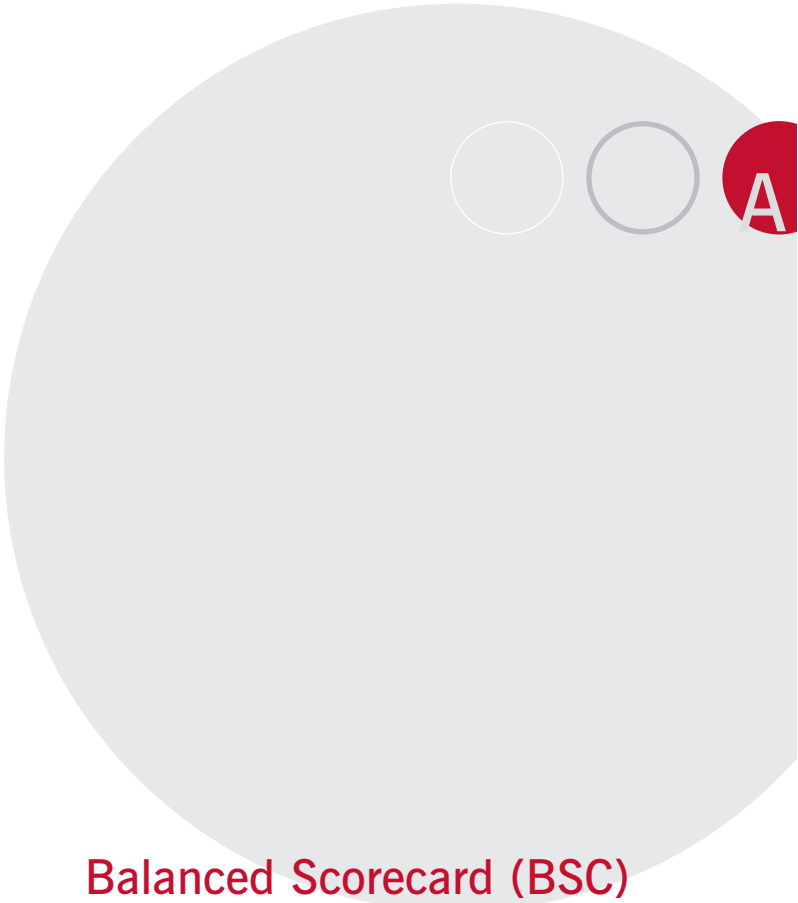
Objectif de ce guide

Le présent guide a pour but de familiariser le fonctionnaire fédéral, indépendamment de l'organisation^(°), avec la notion de BSC ou Balanced Scorecard, terme technique désignant un tableau de bord stratégique, spécifique et équilibré.

Dans la modernisation de l'administration fédérale, le "balanced scorecard" constitue un instrument utile pour assurer le suivi et entreprendre les actions correctrices de l'implémentation de la stratégie dans une organisation. Ce guide vous propose une dizaine de chapitres qui vous permettront de faire connaissance avec une série de grands thèmes liés à cette méthodologie.

Vous trouverez également dans ce guide une série de "Questions fréquemment posées", ainsi qu'une liste de mots-clés reprenant des notions BSC consacrées. Cette liste sera surtout utile à ceux et celles qui sont concrètement impliqués dans un BSC.

(°) organisation : le terme "organisation" désigne ici uniquement les services actifs au niveau fédéral, tels qu'un service public fédéral ou de programmation (SPF/SPP), un organisme d'intérêt public (agence, parastatal, etc.).



Balanced Scorecard (BSC)





Pourquoi un Balanced Scorecard?

L'administration est de plus en plus sous pression. Moyens limités, restrictions budgétaires, missions soigneusement définies dans les contrats d'administration, perception négative de la prestation de services, etc. Une organisation a tout intérêt à déterminer rapidement où se situent ses points forts et ses points faibles, afin de pouvoir opérer à temps les actions correctrices au niveau de sa structure et de son fonctionnement. Le Balanced Scorecard est un **instrument adéquat** pour y parvenir. De plus en plus d'organisations publiques passent à l'utilisation de ce modèle.

Pourquoi est-il important de mesurer?

Pour déterminer le degré d'efficacité et d'efficacités de nos services, nous devons **baser nos décisions sur des faits et des données**. Ce n'est que dans ces conditions que nous pouvons identifier correctement les opportunités d'amélioration et opérer les actions correctrices. Mesurer permet de mieux traduire les attentes des intéressés en objectifs, ce qui favorise aussi l'évaluation de la qualité des processus, le suivi de nos améliorations, le souci de l'effort en faveur des clients et le support des stratégies.

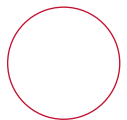
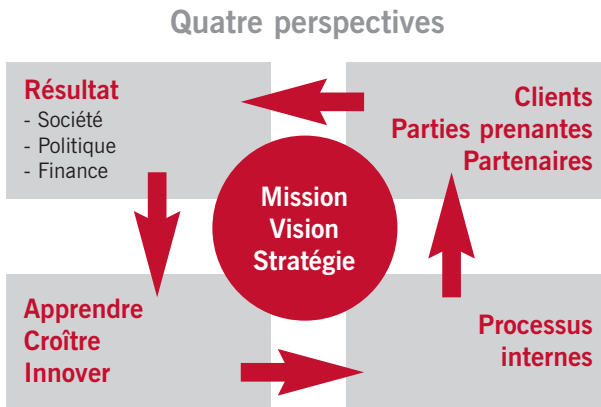
Concept de base du BSC

L'approche du BSC consiste à traduire la mission, la vision et la stratégie d'une organisation en **indicateurs mesurables et initiatives concrètes**, dans le but d'en assurer ensuite le suivi. Cet ensemble de paramètres ou critères quantifiables, choisis avec soin, sont rassemblés dans ce que l'on appelle des tableaux de bord.



Perspectives (également appelées: dimensions, domaines, piliers)

Les grands domaines sur lesquels se concentrent les critères sont appelés perspectives. Celles-ci garantissent une diversité au niveau des **angles d'approche** afin de pouvoir obtenir une vue d'ensemble de l'organisation. Ces perspectives sont d'ordinaire les suivantes : « apprentissage/croissance/innovation », « processus internes », « clients/parties prenantes/partenaires » et « résultat (au niveau socio-politico-financier). »



D'où vient la notion de 'balanced'?

Une fois le contenu de ces quatre perspectives défini à l'aide des critères, on obtient un **tableau de bord multidimensionnel**: le Balanced Scorecard. Outre l'orientation externe et interne, on prend en compte également les grandeurs financières et non financières, les prestations à court terme et à long terme et les critères internes ou externes.

Balancer les différents angles d'approche

- Externe
- Long terme
- Délivrer
- Financier
- Proactif



- Interne
- Court terme
- Piloter
- Non-financier
- Réactif

Cette combinaison d'accents permet de maintenir la cohérence de l'ensemble, ce qui donne lieu à un équilibre, une mise en balance des points d'attention d'une organisation. Cela fait du BSC un instrument particulièrement indiqué pour corriger l'évolution de l'implémentation d'une stratégie. Et pour ce faire, votre contribution personnelle est indispensable.

➤ Le BSC n'est PAS:

- uniquement un système de mesure des performances
- un système d'information uniquement destiné aux décideurs politiques
- destiné à informatiser les systèmes de mesure existants
- destiné à mettre en place un contrôle individuel accru

2.

Origine et positionnement

Bref historique depuis 1990

A l'origine du BSC se trouve l'étude réalisée par **Kaplan & Norton** au début des années 90 sur les systèmes de mesure des performances au sein des organisations (Harvard Business Review, 1992).

Ces chercheurs ont constaté qu'une attention unilatérale portée à des critères essentiellement financiers ne suffisait plus pour gérer une organisation. Le monde qui nous entoure se diversifie et se caractérise par une complexité toujours plus grande. Les besoins en connaissances utilisables ont augmenté. Il devenait impératif d'avoir une vision plus large.

Utilisé à ses débuts comme un système de mesure sophistiqué, le BSC s'est rapidement érigé en modèle accepté au plan international ('The Strategy-Focused Organization', 2001). Il permet au management de se forger une idée du fonctionnement de l'organisation, essentiellement au niveau stratégique. **Ce modèle s'avère utilisable dans n'importe quelle organisation.**

Le BSC et le secteur public

L'administration n'a pas un historique marquant en ce qui concerne la mesure des prestations et les systèmes de gestion stratégique. Ce n'est qu'au cours de l'année 2000 qu'a été lancée la réforme Copernic, qui marque le début de la modernisation des services publics. S'est alors révélée au sein de l'administration une forte volonté de gagner en combativité. L'administration voulait devenir un meilleur prestataire de service pour le citoyen/l'utilisateur, et un meilleur employeur pour le fonctionnaire.

La réforme mise sur les rails reposait sur quatre piliers : une nouvelle structure organisationnelle, une nouvelle culture de management, une politique du personnel moderne et une autre manière de travailler. Soucieuses d'améliorer et de renforcer leur fonctionnement et leurs capacités managériales, les organisations sont à la recherche de **modèles de qualité**. D'où un intérêt grandissant pour les **outils de management**, tels que le CAF, les mesures de satisfaction ou le BSC.

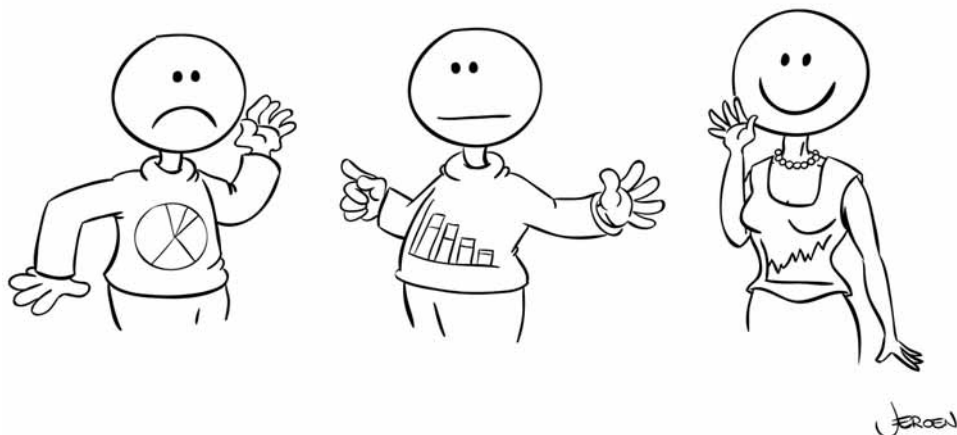
Auto-évaluation à l'aide du CAF (Common Assessment Framework)

Conçu spécifiquement pour familiariser les organisations publiques avec les **principes de gestion de la qualité**, le modèle CAF (Cadre d'Auto-évaluation commun de la Fonction publique) propose un cadre de **neuf critères** permettant de réaliser une radioscopie de l'organisation de manière simple, mais structurée. Cette auto-évaluation met en lumière à la fois les points forts et les domaines améliorables. Il stimule le dialogue au sein de l'organisation, un élément essentiel

pour s'accorder sur les priorités en matière d'amélioration et de changement. C'est un outil idéal pour avoir une première impression des performances de l'organisation. **Le concept BSC s'inscrit parfaitement dans la ligne de pensée du CAF.**

Importance des mesures de satisfaction

Comment pouvons-nous savoir si nous sommes devenus un meilleur prestataire de services ou un meilleur employeur? Il y a différentes manières de constater si le citoyen/l'utilisateur est satisfait de la prestation de services. Par exemple, par l'intermédiaire d'une **enquête étendue à partir de l'organisation elle-même**: les mesures de satisfaction. Ces mesures vous permettent d'avoir plus rapidement une vision des éléments de la prestation de services susceptibles d'être améliorés. Et vous recevez une réponse aux questions qui vous intéressent vraiment.



Une telle enquête a-t-elle un sens? Oui: simplement en questionnant, en écoutant, en améliorant et en mesurant à nouveau, la satisfaction augmentera à long terme. Les collaborateurs sont les personnes qui doivent satisfaire les intéressés et ce de manière continue. Au fur et à mesure qu'ils se sentiront mieux intégrés dans l'organisation, ils deviendront plus conviviaux et plus orientés vers le client. Et satisferont donc dans une plus large mesure le citoyen/l'utilisateur. La satisfaction des clients et celle des collaborateurs ne sont donc pas des objectifs distincts.

Mais peut-on les influencer? Heureusement oui car la satisfaction est la différence entre les attentes et les expériences. Si les expériences dépassent les attentes, le citoyen/l'utilisateur ou le collaborateur est satisfait. Si le cas contraire se présente, il est insatisfait. Une bonne appréciation par le citoyen/l'utilisateur est donc la passerelle entre les efforts fournis et les résultats atteints. Un BSC fonctionnant bien n'omettra pas de les suivre.

BSC en tant que passerelle vers la politique

La principale fonction du BSC s'exerce également sur **le terrain de la communication**. Il peut contribuer – dans le monde de la politique et de l'administration – à une communication correcte et plus intense sur les prestations fournies ainsi qu'à une perception plus exacte et plus large des principaux problèmes, de leur origine et des solutions. C'est essentiel au bon déroulement du processus politique. La direction de l'organisation s'améliore également ainsi, ce qui collabore à une rationalisation du processus politico-administratif entre les titulaires de mandat, les collaborateurs et les responsables politiques.

- Le BSC est BEL ET BIEN:
 - un instrument de gestion
 - un moyen de communication pour l'ensemble de l'organisation
 - destiné à mettre en place un trajet de changement
 - destiné à apporter un équilibre dans les différents systèmes de mesure
 - destiné à générer une responsabilisation accrue

3.

L'organisation orientée stratégie

Cadre notionnel

Pour comprendre les éléments d'une stratégie la connaissance de certaines définitions est nécessaire.

- **Mission (ce que nous devons faire)**

La mission répond de manière qualitative à la question: "Quel sens l'organisation veut-elle avoir aux yeux de ses parties prenantes?". Pourquoi devrait-elle faire ce qu'elle fait? Elle formule de quelle manière les collaborateurs sont mutuellement impliqués. Cette mission permanente doit servir de base à la définition des objectifs à long terme. Elle constitue le fil conducteur de l'action des dirigeants et des collaborateurs.

- **Vision (ce que nous voulons être)**

La vision propose une image inspiratrice, dynamique, impliquant un défi pour l'avenir: "que voulons-nous atteindre dans cinq ans? que voulons-nous représenter alors pour notre environnement et pour toutes les parties prenantes?". La vision précise comment l'organisation doit se comporter dans l'accomplissement de sa mission.

- **Objectifs stratégiques (OS) (comment atteindre nos buts)**

Ce sont les étapes concrètes menant à la réalisation de la vision et impliquant une évolution significative du rôle de l'organisation dans son environnement.

- **Objectifs opérationnels (OO)**

La concrétisation des objectifs stratégiques dans un nombre restreint de champs d'action. Que doit faire l'organisation dans un avenir proche pour passer à la réalisation des objectifs stratégiques? Leur formulation fait appel à la méthode SMART (Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste - lié au Temps). Ils pilotent les processus et les projets de l'organisation.

- **FCS (facteur clé de succès; facteur déterminant de réussite)**

Les conditions nécessaires du succès traduites en éléments concrets. Il peut s'agir de faiblesses importantes, de préoccupations auxquelles il faut remédier afin de pouvoir atteindre les objectifs. Les FCS mettent en évidence la manière dont s'articule la stratégie.

Ex.: - fournir les informations correctes en temps utile,
- tenir à jour très minutieusement les fichiers de données,
- diversifier largement l'offre de services.

L'essence de la question

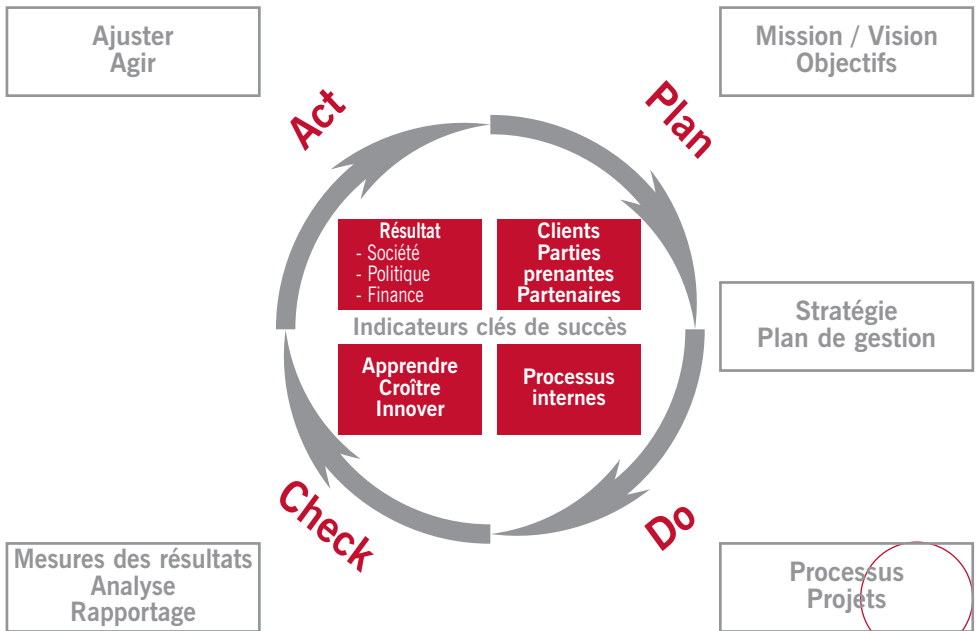
La **ligne directrice** de l'organisation est incluse dans le tout que constituent la mission, la vision et les objectifs stratégiques. Là résident la raison de l'organisation (la mission), ce que l'on en attend (le mandat), la manière dont ces attentes seront concrétisées à moyen terme (la vision) et les objectifs que l'organisation se fixe dans ce cadre.

A

Gestion stratégique d'une organisation

La ligne directrice, la stratégie donc, est fixée dans un plan de management ou un contrat d'administration et sert comme base de départ. L'exécution de ce plan passe par la prise d'**initiatives** au niveau des processus, ou via de nouveaux projets. Une évaluation et une analyse régulière des résultats permettent d'opérer les actions correctrices appropriées. L'amélioration résulte de la répétition du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), appelé aussi spirale de l'amélioration.

Suivi de la stratégie par l'approche PDCA

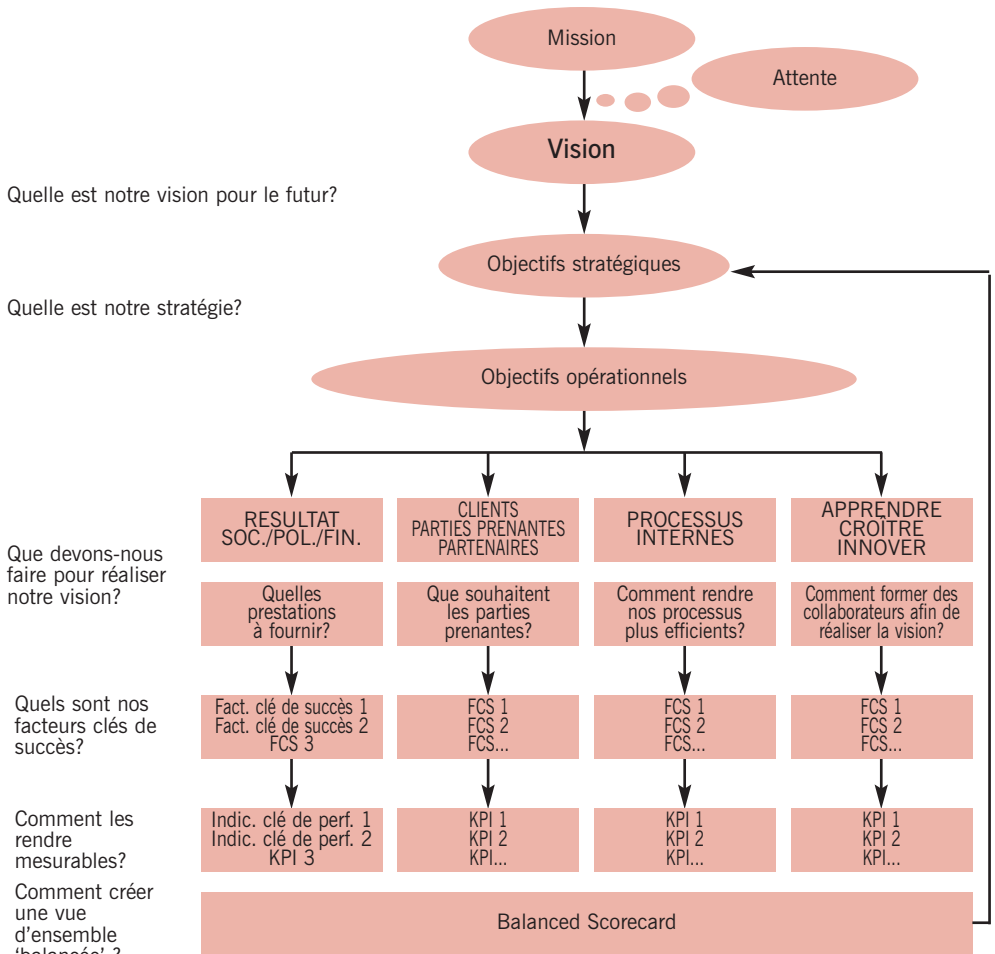


Rendre la stratégie mesurable

Un certain nombre de facteurs font toutefois obstacle au succès. **L'identification de ces facteurs clés est une étape stratégique.** Faire une analyse SWOT peut aider.

Après avoir identifié les facteurs clés de succès, il s'agit pour l'organisation de les rendre mesurables. Mais les facteurs clés de succès sont souvent abstraits et formulés de façon trop générale pour que l'on puisse en faire une mesure précise. L'élaboration d'une carte stratégique facilite l'analyse des FCS et permet de classer leurs paramètres de manière équilibrée.

Des Mission et Vision au BSC



- Mission, vision et stratégie constituent le point de départ de l'élaboration du balanced scorecard d'une organisation.
- Il n'est pas possible d'améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer.
- Ayez de l'ambition et créez le succès.

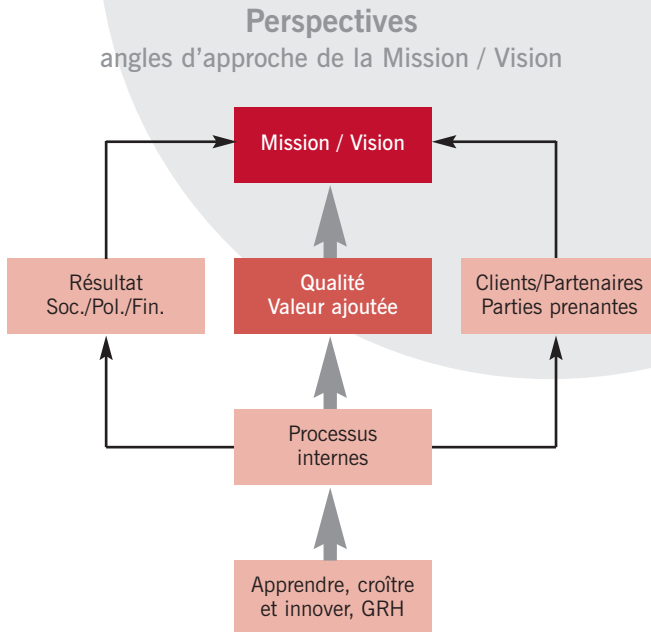
4.

Carte stratégique: orientation perspectives

Quatre perspectives

Les objectifs qui découlent de la mission, de la vision et de la stratégie, sont examinés dans la plupart des cas sous les quatre angles d'approche suivants:

1. Résultat (Société, Politique, Finance)
2. Clients/Partenaires/Parties prenantes
3. Processus internes
4. Innover, apprendre et croître, RH



Ces perspectives sont interdépendantes.

1. Perspective Finalité/Résultats (au niveau Social/Politique/Financier)

Comment offrir nos services? Quelle est notre image? Que devons-nous réaliser dans notre rôle de société?

La réalisation ultime de la mission/la vision figure dans la partie supérieure de la carte stratégique (voir schéma).

L'accent est mis sur les deux volets suivants:

- la *valeur créée*: les avantages fournis à la société (partie de l'outcome).

Ex.: contribuer à la sécurité,
protéger le consommateur.

- la *génération de légitimité*: assurer le service public et la défense des objectifs par les mandants.

Ex.: élaborer la politique budgétaire,
percevoir les impôts.

2. Perspective Clients/Parties prenantes/Partenaires

Qui sont nos clients? Comment servir au maximum nos bénéficiaires? Comment sommes-nous appréciés?

Cette perspective est axée sur les différents groupes de clients. Nous devons déterminer la qualité et le type de services offerts, afin que le client continue à accepter les prestations de service ou les produits.

Ex.: augmenter la satisfaction des clients,
élargir les prestations de service.

3. Perspective Processus internes

Comment optimiser l'efficacité et l'effectivité de nos processus?

L'organisation doit disposer de la capacité opérationnelle nécessaire pour générer la plus-value sociale escomptée. Lorsque de nouveaux besoins se font jour, les processus internes doivent être adaptés.

Ex.: accélérer le traitement d'un dossier,
diminuer le pourcentage d'erreurs.

4. Perspective Capacité d'innovation et d'apprentissage

Comment apporter des améliorations afin de réaliser notre vision?

Ceci concerne la combativité de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage. Cette capacité réside dans les collaborateurs, les systèmes et les procédures.

Ex.: déterminer les besoins de formation,
accroître le degré de motivation.

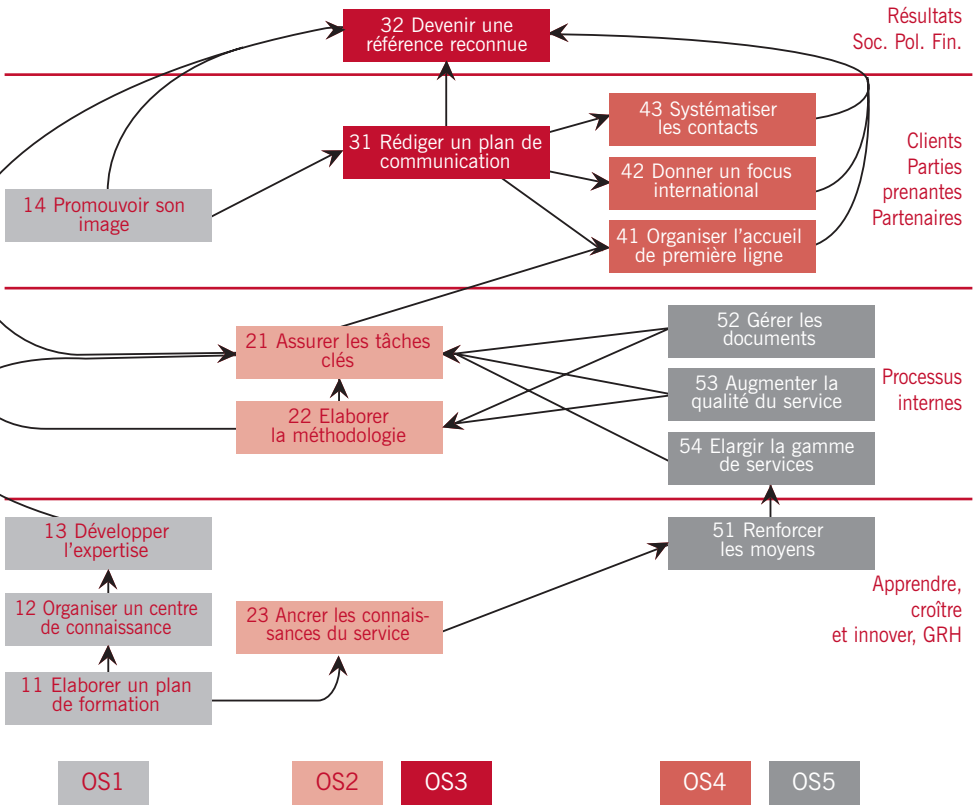
Carte stratégique

Détecter, pour chaque perspective, les facteurs qui contribuent ou qui laissent à désirer, se fait à l'aide d'un **diagramme de cause à effet** spécifique, la carte stratégique. Nous pouvons analyser ce diagramme pour chaque objectif stratégique (OS). Les relations découlent des objectifs opérationnels et des facteurs clés de succès. La cohérence des relations donne un aperçu des hypothèses dont la direction et les collaborateurs estiment qu'elles représentent la bonne manière de piloter l'organisation. Il s'agit d'une puissante représentation visuelle de la

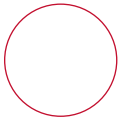
transposition d'une mission sociale dans le fonctionnement interne de l'organisation. Exemple: 'Devenir une référence reconnue (perspective Résultats)' signifie 'Organiser l'accueil de première ligne (perspective Clients)', ce qui signifie à son tour 'Assurer les tâches clés (perspective Processus internes)', et ce qui requiert 'Développer l'expertise (perspective Apprendre et Croître)'.



Carte stratégique



- Limitez le nombre d'initiatives stratégiques à un ensemble maîtrisable.
- Dressez la liste des risques stratégiques et opérationnels.
- La carte stratégique est un moyen de communication puissant pour aborder la traduction de votre stratégie.



5.

Suivi sur la base d'indicateurs

Pourquoi des indicateurs?

Les informations relatives au management peuvent être classées de différentes manières. Pour traiter les informations relatives au management, il est pratique de choisir des mesures ou des indicateurs. Les indicateurs présentent l'avantage:

- d'attirer l'attention sur les points essentiels,
- d'encourager le fonctionnement orienté résultats,
- de mesurer les faits au lieu de reposer sur des suppositions,
- d'indiquer la tendance,
- de mettre en lumière les points susceptibles de correction ou d'amélioration.

Le suivi sur la base d'indicateurs contribue à la **transparence** de la politique.

Types d'indicateurs

Les **critères** donnent généralement une mesure directe d'un phénomène ou d'une grandeur. Certaines observations (ex.: la satisfaction) sont toutefois difficiles à mesurer directement. Les **indicateurs** fournissent alors une approche indirecte de la réalité. L'indicateur devient l'unité de mesure d'une grandeur ou d'une situation que l'on souhaite approcher. Les **indices** sont généralement une combinaison d'indicateurs. La distinction terminologique n'a pas tellement d'importance. Il est par contre essentiel de créer un cadre clair et précis et de fixer celui-ci dans des accords clairs pour tout le monde.

SMART

Les bons indicateurs répondent en conséquence à la définition SMART et encouragent à produire des résultats et à réaliser des actions d'amélioration. Ils sont en outre rapidement disponibles et faciles à mesurer.

Exemple: un objectif opérationnel, avec code HR2, était défini comme: tous (100%) les membres du personnel (excepté les stagiaires) doivent – selon l'approche des cercles de développement – avoir eu, en deux ans, au moins un entretien de planification avec leur dirigeant. On stipule un indicateur HR2 comme 'pourcentage(%) du personnel ayant des objectifs clairs'.

KPI (Key Performance Indicator: indicateur clé de performance)

Pour chaque facteur de la carte stratégique, on fixe un ou plusieurs indicateurs. Le choix d'un indicateur est déterminé par son impact réel sur la stratégie. On les appelle les KPI ou indicateurs de performance clés. Les KPI sont les mesures des FCS. C'est à l'aide de ces indicateurs qu'on suivra l'implémentation de la stratégie.

Valeurs-cibles

Il faut proposer pour chaque indicateur des **normes réalistes**. Celles-ci se fondent sur le degré d'amélioration attendu par la politique et assignent un **objectif** au collaborateur. Ce faisant, elles activent une courbe d'apprentissage. La norme sera comparée périodiquement à la prestation réelle. Une valeur-cible atteinte signifie qu'une partie de l'organisation a effectivement changé. Le BSC définit un ensemble choisi d'indicateurs qui pilotent le changement.

Fiche technique (fiche KPI)

Toutes les informations pertinentes d'un indicateur de performance clé sont consignées dans un document de base: la fiche technique ou fiche KPI. De cette manière, chacun sait qui fait quoi et pourquoi.

Fiche KPI

<i>Perspective</i>	Client
<i>Objectif stratégique</i>	Satisfaction externe des clients
<i>Lien avec FCS</i>	Traiter les demandes à temps
<i>Nom KPI</i>	TRAITER LES DEMANDES DANS LES DELAIS
<i>Description KPI</i>	Répondre à toute demande en maximum cinq jours ouvrables
<i>Définition numérateur</i>	Nombre des demandes traitées dans les délais pour la période concernée
<i>Définition dénominateur</i>	Nombre des demandes reçues pour la période concernée
<i>Source numérateur</i>	Banque de données
<i>Source dénominateur</i>	Banque de données
<i>Type d'indicateur</i>	Ratio (en pourcentage)
<i>Responsable de l'indicateur</i>	[nom rempli]
<i>Fournisseur des données</i>	[nom rempli]
<i>Fréquence</i>	Mensuel
<i>Date de la collecte des données</i>	Deuxième lundi de chaque mois
<i>Valeur "VERT" (valeur cible)</i>	= 100%
<i>Valeur "ORANGE"</i>	90% - 100%
<i>Valeur "ROUGE"</i>	<90%
<i>Disponibilité des données</i>	Oui – à déduire de l'administration des demandes

- Il est important de se concentrer sur un nombre limité d'indicateurs communs. Au maximum 5 ou 6 KPI par perspective.
- Dans un ensemble bien choisi d'indicateurs, il règne un certain équilibre entre les aspect 'doux' et 'durs', externes et internes, à court et à long terme.

6.

Approche lors de la mise en place

Lignes de force du BSC

Nous soulignons le fait que le BSC est un **instrument cyclique** pour spécifier, introduire, évaluer et rectifier la stratégie de l'organisation (cfr. Cycle PDCA). Un BSC n'est jamais terminé mais peut toujours être amélioré.

Prototype

Afin que l'ensemble reste gérable au départ, il est conseillé de choisir par perspective tout **au plus cinq ou six KPI**. Il est toutefois possible d'utiliser des indicateurs sous-jacents pour déduire l'indicateur principal. Chaque indicateur n'est pas disponible d'emblée. A cet effet, il faut élaborer un plan pour acquérir les données dans un certain délai. Employez le plus possible l'information déjà disponible. De nouveaux indicateurs doivent être introduits de préférence progressivement.

Equipe de projet

Le développement et l'implémentation d'un BSC forment un projet qui concerne l'ensemble de l'organisation. Il faut former une équipe de projet dans laquelle 'le meneur' est en contact direct avec la direction.

Rôles et responsabilités

Veillez à ce que les rôles soient clairement déterminés en ce qui concerne la mesure et l'action. Prévoyez une communication transparente de la part de la direction. Veillez à une formation appropriée pour chaque type d'utilisateur. L'organisation devra en effet s'habituer à la nouvelle approche. L'équipe de management s'occupe des moyens et de la communication. Un coordinateur BSC précise la méthodologie et assure le suivi. Les responsables KPI sont chargé du suivi des indicateurs attribués.

Trois piliers

Cette structure de projet peut encore être renforcée par une infrastructure de trois piliers qui se complètent mutuellement:

- les compétences dans l'organisation concernée en matière de développement de l'organisation,

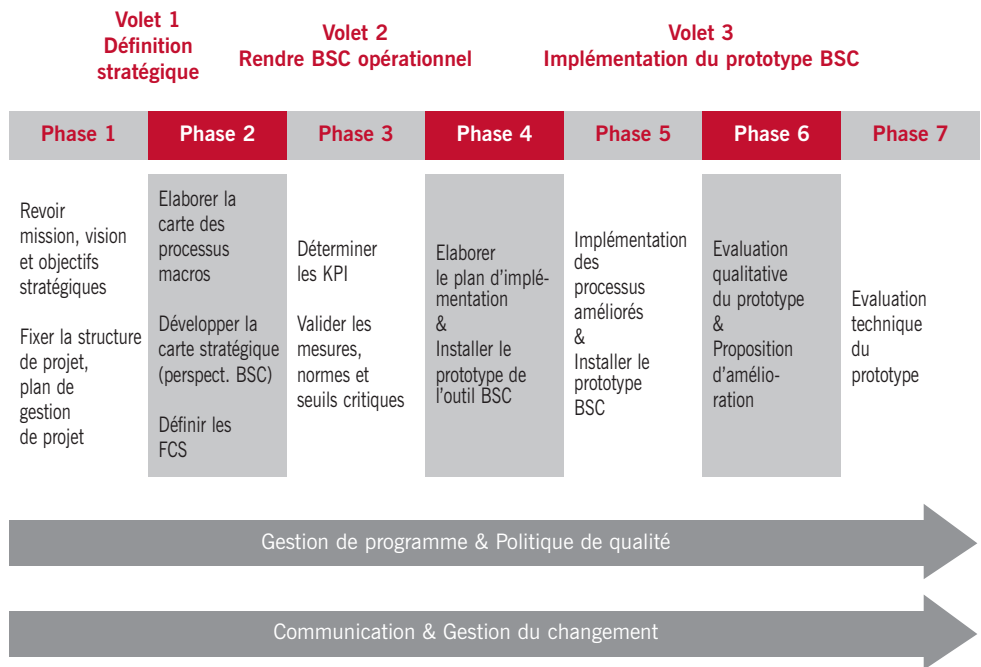
- la participation et l'accompagnement de consultants (externes),
- le support et l'expertise de la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O.



Plan

Plan en 7 étapes

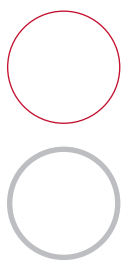
L'approche proposée comporte 7 phases consécutives, réparties en 3 volets.



Volet 1: Définition stratégique (Phases 1 - 2).

Lors d'une première phase, la mission, la vision et les objectifs stratégiques sont revus ou définis. La structure de projet est déterminée et les phases suivantes sont préparées dans un plan de gestion de projet.

La phase suivante est l'élaboration d'une carte de processus macros, avec identification des processus ou projets stratégiques. La carte stratégique (perspectives BSC) est élaborée et les facteurs clés de succès (FCS) sont déterminés.



Volet 2: Opérationnaliser le BSC (Phase 3).

La phase 3 comporte la détermination des indicateurs connexes (KPI). Les mesures, les normes et les valeurs seuils, ...(les fiches KPI) sont validés.

Volet 3: Implémentation du prototype BSC (Phases 4 - 7).

La phase 4 traite le plan d'implémentation et le développement d'un prototype BSC simple et informatisé (ex. par un programme Excel).

Au cours de la phase suivante, les processus sont améliorés et le prototype BSC devient opérationnel au sein de l'organisation après une mesure zéro. Les résultats sont évalués lors de la phase suivante et, si besoin est, corrigés. Enfin, il est examiné si l'application informatique satisfait sur le plan technique.

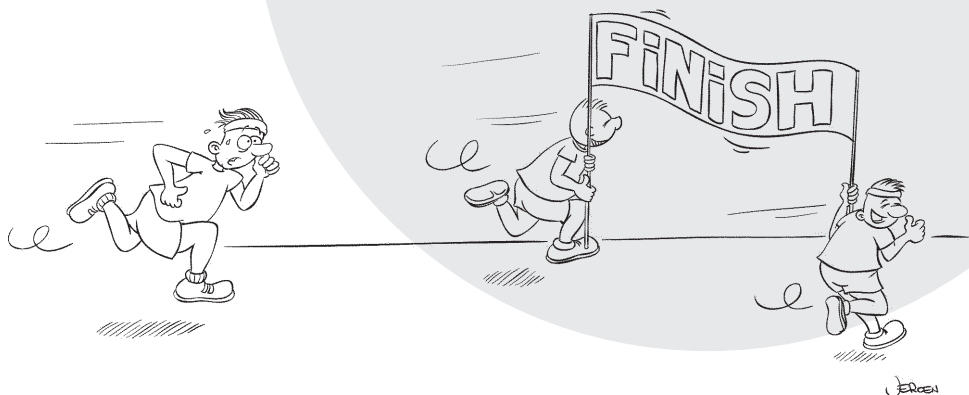
- Utilisez le plus possible l'information existante.
- La stratégie n'est pas un sport de spectacle mais requiert un engagement par des actions.
- L'exécution est primordiale.

7.

Ecueils et avantages

Il faut persévérer

La préparation, l'implémentation et l'actualisation continue du BSC demandent beaucoup d'efforts de la part d'une organisation alors que les avantages ne se font parfois sentir que plus tard. L'implémentation réussie d'un BSC exige ainsi un degré élevé de **discipline et de ténacité**. Quelquefois, après un certain temps, les KPI ne sont plus suivis et la précision et le dynamisme du BSC s'amenuisent.



Ecueils lors de l'introduction

Une sélection des principaux obstacles:

- le BSC est trop confus. Trop de données paralysent l'analyse. Il est recommandé d'utiliser un **nombre gérable d'indicateurs**, liés directement à la stratégie.
- comparativement au résultat final, trop de moyens sont consacrés à la préparation. Démarrer sur les chapeaux de roue mais aboutir à un **résultat** décevant.

- l'introduction d'un BSC requiert la collecte d'informations relatives à plusieurs domaines. Si les systèmes d'information existants ne peuvent pas fournir les données supplémentaires, les données seront généralement recueillies manuellement, ce qui représente une charge supplémentaire de travail pour les collaborateurs. Des **systèmes d'information** déficients constituent une cause principale de retard dans l'implémentation d'un BSC.
- la simplicité du BSC est trompeuse. Au départ, une formation solide et un apport expérimenté semblent superflus. Il n'est toutefois pas si simple de rechercher des KPI appropriés. De nombreux BSC doivent dès lors faire face à des insuffisances structurelles dues à des **indicateurs** moins **pertinents**.
- une perte **d'intérêt de la part du top** érode la motivation des collaborateurs pour suivre tous les KPI de manière cohérente.
- le cadre de référence ne s'adapte pas à **l'environnement changeant**. Il n'est pas tenu compte des évolutions. Le caractère représentatif du BSC disparaît.
- un rapportage plus transparent peut sembler menaçant pour certains collaborateurs. L'oubli de **la composante humaine** est l'une des erreurs les plus fréquentes.

Avantages du BSC

A condition de tenir compte des écueils, le BSC est incontestablement fort utile car :

- le BSC structure le sondage et établit des liens entre les mesures.
- il traduit les objectifs et la stratégie de l'organisation en critères de performance concrets pour les différents niveaux.
- il souligne tant les performances actuelles que le développement des futures performances.
- il fournit un rapport spécifique et synoptique sur les améliorations réalisées dans l'organisation.
- il faut vérifier périodiquement si la stratégie visée est réalisée pas à pas. On peut également apprendre au sujet de l'opportunité ou de la faisabilité.
- le BSC met les accents exacts, ce qui permet d'éviter des sous-optimalisations.
- il trace la carte des relations causales au sein de l'organisation.
- il est un moyen de clarifier les responsabilités pour atteindre des objectifs spécifiques.
- l'interprétation et l'analyse de l'information sont meilleures.
- la prestation de services interne et externe s'améliore.
- les lignes de communication sont plus claires.

Impact sur l'organisation

Comme conséquence, le rapportage s'accélère. Il devient également plus précis, ce qui améliore à son tour le processus de décision. Les intéressés bénéficient ainsi d'une meilleure prestation de services.

Points d'attention

Le BSC est un concept qui se prête particulièrement bien à être développé et évalué par l'**organisation de ligne** et ce en collaboration avec la **base**. Il ne peut pas s'agir d'un instrument de gestion uniquement aux mains de spécialistes. C'est l'évolution qui compte et non les techniques. Nous ne pouvons certainement pas nous laisser aveugler par les clignotants du BSC.

Etre exhaustifs et clairs avec un nombre limité d'indicateurs par perspective nous force à considérer l'**essence de la stratégie**.

- Un engagement durable et fort de la part du management est essentiel.
- L'implication des fonctions de ligne et de la base est indispensable.
- Un support expert est conseillé.

L'information favorise la dynamique

Le BSC est de préférence **accessible librement** sur l'intranet de l'organisation (en mode lecture). Le respect de la maintenance spontanée, régulière et en temps utile des tableaux entretient la dynamique de l'organisation.

Il est pratique de visualiser le résultat de la mesure d'un indicateur et les seuils critiques par l'utilisation de couleurs (feux, ou aussi de smileys). Le vert signifie que tout est en ordre, l'orange incite à la vigilance et le rouge donne le signal de départ d'actions d'amélioration. Un indicateur qui reste vert pendant longtemps peut toutefois dénoter un manque d'ambition tandis que trop de rouge peut être une preuve de témérité excessive.

Qualité des données

Des droits d'accès au système au nom d'un responsable KPI veillent à la clarté en ce qui concerne la provenance des données source. Ce collègue est strictement responsable de la **punctualité** et de l'**exactitude** des données d'un indicateur.

Matériel - Logiciel

L'**automatisation** est indispensable pour l'implémentation d'un BSC. Il est possible de travailler en trois étapes: démarrer de manière autonome, ensuite tourner sur le réseau et terminer par des connexions vers un autre logiciel.

Connaissances existantes

L'introduction d'un BSC demande du temps et du travail. Il est recommandé d'accorder une dispense à un certain nombre de collaborateurs et de leur donner une **formation adéquate** afin qu'ils puissent se familiariser avec le BSC.

Harmonisation avec le planning et le budget

Un BSC réussi se synchronise avec le planning stratégique et le cycle budgétaire de l'organisation. Les initiatives peuvent ainsi compter sur des actions appropriées ou des projets forts.

FCS	KPI	Valeur-cible	Actuelle	Seuils critiques	Projet / Action
Régler les dossiers à temps	Pourcentage des dossiers à temps	95%	83%	VERT >= 95% ORANGE >= 85% et < 95% ROUGE < 85%	Analyser les goulots d'étranglement dans la charge de travail

Degré de résistance culturelle

Le BSC peut certainement jouer un rôle dans l'évolution vers une nouvelle culture d'organisation. Lancez des actions avec un impact limité. Une organisation doit s'habituer aux cycles 'exécution - enregistrement - évaluation - correction'.

Communication

Traduisez la stratégie en notions compréhensibles du fonctionnement journalier. Définissez des indicateurs compréhensibles qui inspirent tout le monde. Communiquez, communiquez, communiquez.

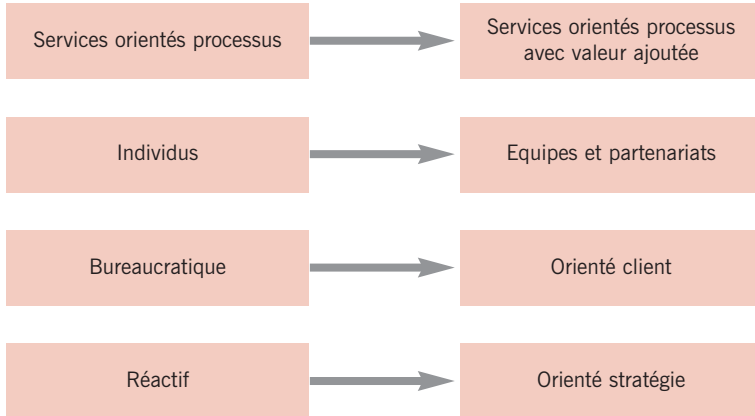
Suivi

Les indicateurs évoluent évidemment. Ils présentent une vue générale actuelle. A des moments réguliers le niveau adéquat doit les interpréter.

Nouvelle manière de travailler

Le caractère multiple du modèle implique que le plus possible de facettes de l'organisation sont concernées. Grâce à une gestion stratégique adéquate, l'organisation changera sur plusieurs plans et évoluera dans la direction souhaitée (cf. schéma).

Résultats pour l'organisation avec un Balanced Scorecard



- Utilisez les indices et les objectifs chiffrés dans une orientation objectifs ou comme support de la politique.
- Donner et recevoir du feed-back sur les résultats est essentiel.
- Une communication effective prépare l'action.

9.

L'opportunité du changement

Tout change, c'est évident

Toutes sortes de motifs peuvent nous forcer à choisir d'autres indicateurs: changement de politique, pression budgétaire, nouvelle phase dans le trajet de croissance, etc. Plus que toute autre chose, le BSC offre une **invitation au changement**.

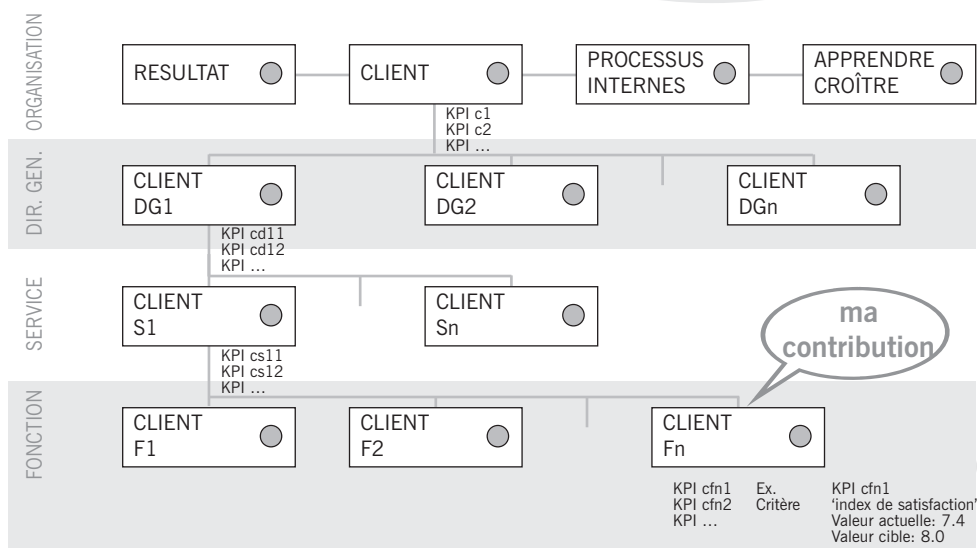
Critères, objectifs ... et initiatives

En utilisant le BSC, l'organisation est obligée de préciser clairement sa stratégie, de la traduire en objectifs concrets et de se concentrer sur leur réalisation. Qui doit être dirigé ou que faut-il diriger? Cette décision requiert la prise d'initiatives qui seront à leur tour suivies par le biais des indicateurs de performance. Le BSC présente ainsi des pistes pour une nouvelle approche. De cette manière, il soutient la gestion du changement au sein de l'organisation.

Effet de cascade dans l'ensemble de l'organisation

Le BSC stratégique peut être déroulé hiérarchiquement dans l'ensemble de l'organisation. Chaque niveau détermine à son tour les KPI qui contribuent au niveau supérieur. Les KPI deviennent d'autant plus opérationnels qu'ils se rapprochent du collaborateur.

Le collaborateur face au BSC



Grâce au **caractère participatif** lors de l'élaboration des KPI, les collaborateurs se sentent concernés et appréciés dans la spécificité de leurs tâches-clés. La manière de contribuer personnellement à la stratégie devient plus claire.

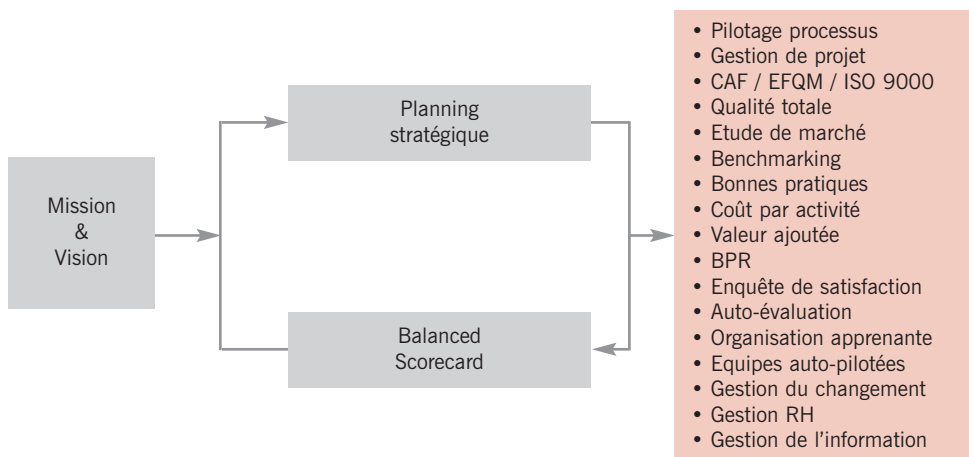
Cercles de développement comme levier

Un plan de personnel est élaboré sur la base des objectifs spécifiques de l'organisation. L'accent est mis ici sur le développement et la gestion des compétences. Les cercles de développement permettent de suivre les collaborateurs dans leur **progrès individuel**. Ce support est lié à la réalisation des objectifs de performance communs. Le chef et le collaborateur déterminent ensemble, lors de l'entretien de planification, les objectifs de prestations et de développement. Une occasion idéale pour établir le lien avec les KPI du service.

Plus et mieux

La demande de services publics professionnels et performants ne s'arrêtera pas. Le suivi régulier des résultats du BSC donnera sans aucun doute lieu à l'utilisation de plus en plus d'instruments dans le **développement de l'organisation**. Il peut éventuellement être fait appel au SPF P&O pour fournir un support et contrôle de la qualité.

Balanced Scorecard comme moteur d'initiatives



- Tous les collaborateurs doivent être au courant du contenu de la vision et du rôle qu'ils jouent dans sa réalisation.
- Trop d'initiatives et des priorités mal fixées sont contre-productives.
- Changement grâce à la collaboration de toutes les parties.

Statut [mi-2006]

Des balanced scorecards ont été ou sont lancés dans la plupart des SPF. Un certain nombre d'organisations se trouvent dans la phase préparatoire. D'autres en sont déjà à l'évaluation.

De nombreux tableaux de bord qui donnent des informations, pour différentes périodes, sur les activités, les documents et les produits d'une tâche-clé spécifique sont également déjà utilisés.

Aperçu des initiatives (non exhaustif) de Balanced Scorecard ou de tableaux de bord



- **SPF Finances**
- développement et implémentation projet TBT (Mississippi)



- **SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement**
- Copermed – Administration de l'Expertise médicale: implémentation d'un BSC



L'Agence alimentaire

- **AFSCA Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire**
- développement d'un BSC



- **SPF Sécurité sociale**
- implémentation d'un BSC



Banque Carrefour de la Sécurité Sociale

- **BCSS Banque Carrefour de la sécurité sociale**
- implémentation d'un BSC



- **ONEM Office national de l'Emploi**
- implémentation de tableaux de bord (organisation, tableaux d'exceptions)



- **SPF Mobilité et Transports**
- implémentation d'un BSC



• **SPF Intérieur**

- implémentation de BSC opérationnels et stratégiques



• **SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement**

- implémentation de BSC opérationnels et stratégiques



• **SPF Justice**

- Maisons de Justice: implémentation de tableaux de bord en SIPAR

- Sûreté de l'Etat: développement d'un BSC light



• **SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie**

- ECO-BPR - implémentation d'un BSC stratégique



• **SPP Intégration sociale, Lutte contre la Pauvreté et Economie sociale**

- implémentation d'un BSC



• **Ministère de la Défense**

- BSC Défense

- ACOS Eval, Département d'Etat-Major Evaluation: implémentation d'un BSC

• **Les SPF horizontaux:**



SPF Budget et Contrôle de la Gestion



SPF Technologie de l'Information et de la Communication



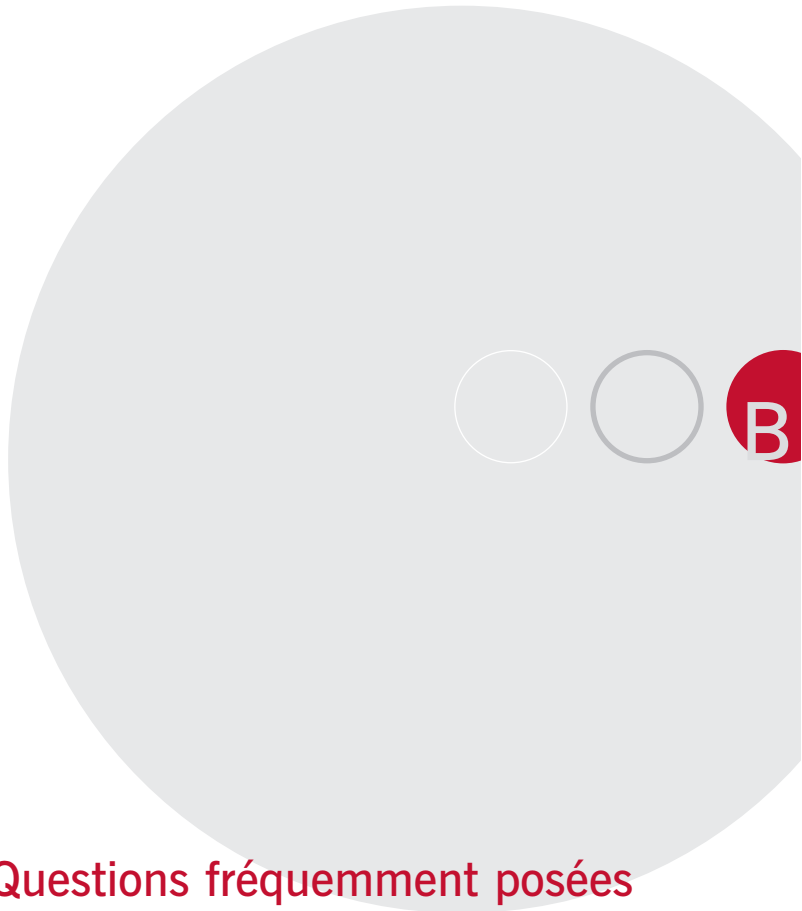
SPF Chancellerie du Premier Ministre



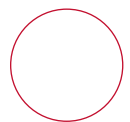
SPF Personnel et Organisation

- projet commun MIRÓ - développement d'un BSC propre

- Le leadership reste le moteur d'un BSC réussi.
- Le résultat est l'affaire de chacun.
- Et ce sont les résultats qui comptent.



Questions fréquemment posées



1. Qu'est-ce que le balanced scorecard?

Le balanced scorecard (BSC) est un concept de management visant à traduire la stratégie d'une organisation en action. Le BSC prend comme point de départ la vision et la mission d'une organisation pour formuler des facteurs clés de succès et des objectifs stratégiques, qui sont ensuite convertis en indicateurs de performance mesurables et en actions y afférentes. Le BSC se concentre sur les aspects les plus critiques de la stratégie de l'organisation et a pour objectif de focaliser l'attention des collaborateurs sur les actions qui contribuent réellement à la réalisation de la stratégie.

2. La méthode BSC est-elle bien appropriée pour l'administration?

Oui, étant donné que la méthode n'est pas exclusivement axée sur des indicateurs de performance qui s'expriment uniquement en termes monétaires, la méthode BSC constitue un instrument de management approprié pour un service public. Il offre aux dirigeants un cadre de référence indiquant comment suivre la réalisation de la stratégie avec des moyens limités.

3. Le BSC remplace-t-il un système de qualité?

Le BSC n'est pas une garantie de qualité en soi mais bien un excellent complément des systèmes (de contrôle) de qualité existants ou nouveaux. Les systèmes de qualité mettent moins l'accent sur le lien allant de la maîtrise des processus et la qualité du produit/service à l'importance de la politique et la continuité. L'intérêt porté au résultat souhaité à long terme permet d'avoir une vision d'une organisation viable qui satisfait aux souhaits des clients, des collaborateurs et des donneurs d'ordre. Le BSC répond ainsi aux principes du Total Quality Management. Une communication effective et une cohérence mutuelle des activités sont essentielles lors de l'introduction d'un BSC.

4. L'organisation doit-elle s'adapter en une seule fois?

Non, la méthode BSC est parfaitement appropriée pour être introduite en phases. On peut choisir de débiter par un service déterminé et d'étendre ensuite la méthode à l'ensemble de l'organisation.

5. Qu'est-ce qu'une carte stratégique?

Les paramètres critiques qui rendent le mieux la stratégie sont mesurés dans le BSC. Afin de les déterminer, la 'carte stratégique' a été introduite par Kaplan et Norton. Les principaux liens entre les différentes perspectives du BSC y sont déterminés au moyen de rapports de cause à effet.

Un exemple de ces rapports de cause à effet:

Un service fédéral a pour objectif d'améliorer de manière durable la prestation de services externe (perspective résultat). Afin d'atteindre ce but, la satisfaction des clients doit augmenter (perspective client) et toutes les demandes doivent être traitées à temps (perspective client). Ceci signifie en outre que la qualité des processus administratifs doit s'améliorer et que les délais sont optimisés (perspective processus internes). Les objectifs au niveau des processus internes ne peuvent être réalisés que si le sens de la qualité des collaborateurs s'améliore au niveau de l'apprentissage et du développement et que si les collaborateurs disposent de suffisamment d'aptitudes de planification (perspective développement).

6. 'Tableau de bord' est-il un autre nom pour 'balanced scorecard'?

Non. La plupart des tableaux de bord sont utilisés afin de réunir de manière synoptique des informations essentielles sur des processus opérationnels. Ils sont utiles pour suivre la pratique journalière. Le BSC par contre est un tableau de bord fort spécifique, axé sur le suivi de la réalisation de la stratégie et composé de manière équilibrée selon quatre angles, à savoir les perspectives: résultat - clients - processus internes - apprentissage et développement.

7. Tous les indicateurs sont-ils également des KPI?

Non. On distingue des indicateurs stratégiques et des indicateurs opérationnels. De nombreux indicateurs ne sont que des points de mesure dans le déroulement du processus. Seuls les indicateurs de performance stratégiques, qui mesurent des résultats et des effets généraux, peuvent être appelés KPI. Ils sont les points de mesure pour les facteurs clés de succès.

8. Où mettons-nous la norme pour les KPI?

Un des aspects est la comparabilité des indicateurs de performance. Un indicateur n'a de sens que si une comparaison est possible afin d'obtenir ainsi une image de (du développement de) la propre performance. Nous devons avoir une référence ou une norme, déduite d'attentes réalistes. Une comparaison est possible dans le temps, au sein de l'organisation, avec d'autres organisations ou avec des standards externes.

9. Combien d'indicateurs sont-ils nécessaires?

On examine pour chaque objectif stratégique s'il a des facteurs clés de succès au sein d'une perspective déterminée. Un KPI, si nécessaire plusieurs, peut être défini pour chaque facteur clé de succès. Des KPI peuvent toutefois être composés d'indicateurs de performance (opérationnels) sous-jacents. Le nombre total de KPI est limité de préférence à 5 ou 6 par perspective. Un service ne peut utiliser qu'un

nombre limité d'indicateurs de performance pour diriger sa propre organisation (partie d'organisation). En se focalisant, on s'oblige à faire les choix nécessaires. Sinon, on est rapidement bloqué par une surabondance d'indicateurs.

10. Existe-t-il une liste standard de KPI pour un BSC?

Non. Le BSC n'est pas un livre de recettes d'indicateurs de performance. Aucune organisation n'est pareille à une autre. Le développement d'un système BSC effectif est un processus unique de réflexion créative et stratégique par une équipe multidisciplinaire.

11. Comment utiliser au mieux le BSC?

Le BSC prend le pouls du planning stratégique. Le BSC accentue les points qui nécessitent de l'attention et de l'action. Il fait le tri entre l'important et le non important. Il mérite d'être un point fixe à l'ordre du jour des réunions des comités de direction.

12. Combien de temps prend la construction d'un BSC?

Cela dépend de différents facteurs. Il est essentiel que l'organisation ait déjà une idée claire de la mission, de la vision et de la stratégie. Dans la pratique, les projets BSC prennent souvent beaucoup de temps, surtout lorsque plusieurs niveaux sont développés. La disponibilité de personnes clés, la consultation de la base, l'ignorance des principes de fonctionnement ou un manque d'expérience sont des raisons pour lesquelles la phase de définition prend parfois plusieurs mois.

13. Une stratégie doit-elle être connue pour pouvoir mettre sur pied un BSC?

Normalement oui. Le BSC est en effet une technique pour suivre l'implémentation de la stratégie. Mais, lors de l'élaboration d'un premier BSC, l'organisation constate le plus souvent que les collaborateurs ont des visions fort divergentes de la stratégie existante.

C'est précisément la définition du BSC qui force à être clair en ce qui concerne les principes utilisés. Un dialogue intense contribuera à affiner la stratégie, à acquérir un langage et un canevas communs pour la stratégie qu'il n'y avait pas auparavant. De cette manière, le BSC peut être un processus simultané avec la détermination de la stratégie.

14. Le contenu du BSC et de la carte stratégique change-t-il fréquemment?

La stratégie et les objectifs peuvent changer dans le temps. Des adaptations budgétaires, des modifications de la politique, des déplacements de personnel, des projets d'amélioration, des évolutions sociales, ... posent d'autres exigences à

l'organisation. Le planning stratégique est un processus continu; il est régulièrement remis en question et amélioré de manière permanente. Le BSC et la carte stratégique s'adaptent à ce rythme.

15. Quel rapport y a-t-il entre le BSC et le BPR?

Un BPR remet l'organisation en question de manière fondamentale et l'oblige à revoir sa vision. Le BSC soutient le suivi de l'implémentation de cette vision.

16. Le rapportage BSC suffit-il en tant que rapportage stratégique?

Certainement. Le BSC suit l'implémentation des objectifs stratégiques. Cela signifie concrètement que le BSC surveille par le biais d'indicateurs les facteurs clés de succès qui soutiennent la réalisation de la stratégie.

17. Le rapportage BSC suffit-il en tant que rapportage opérationnel?

En partie. Le BSC accorde moins d'attention aux pratiques journalières qui se déroulent d'une manière suffisamment optimale. D'autres mesures ou tableaux de bord peuvent donner une meilleure vision du déroulement efficient et efficace de ces processus. L'exécution de nouveaux projets au niveau opérationnel ne fait pas non plus nécessairement l'objet du BSC.

18. Supposons que quelques résultats de mesure d'indicateurs font défaut pour le BSC. Devons-nous reporter le BSC jusqu'à ce que nous disposions de toutes les données?

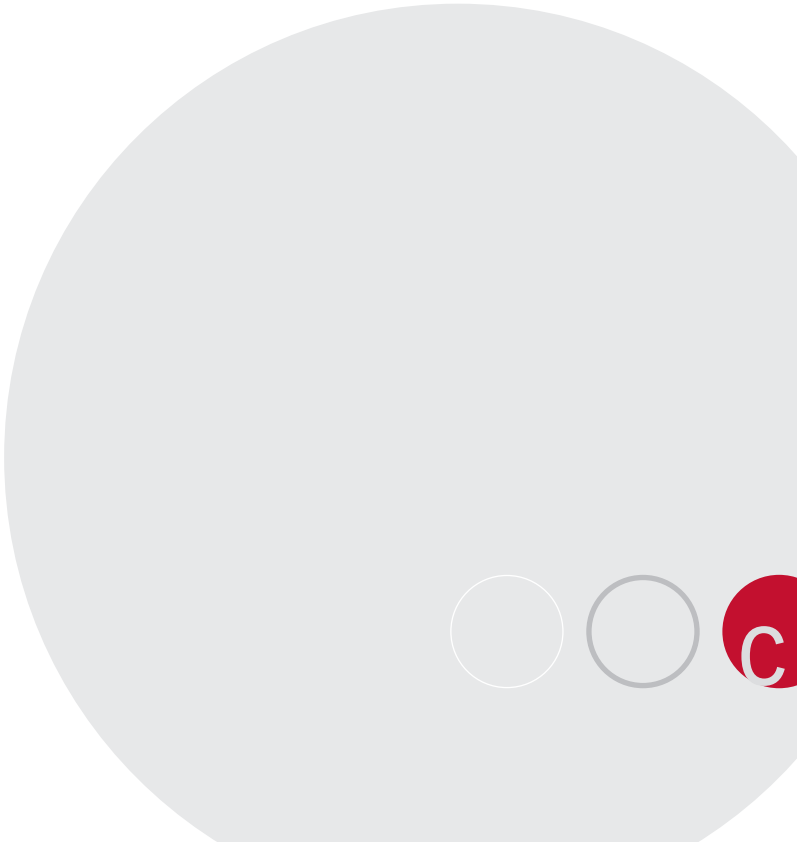
Non. Après un premier projet BSC, les données ne sont généralement pas disponibles pour une partie des indicateurs. Le risque existe qu'on les remplace par d'autres indicateurs, moins pertinents. Mais comment savoir alors si ces processus considérés stratégiquement fonctionnent de manière excellente s'il n'y a pas de rapportage? Cela demande de la patience mais c'est précisément cette persévérance à connaître cette nouvelle information qui permet de prendre les actions nécessaires pour les points appropriés au sein de l'organisation.

19. Y a-t-il un lien entre le BSC et l'évaluation du personnel? Et des dirigeants?

Lors de l'évaluation du personnel/des dirigeants, le BSC offre, par l'intermédiaire des KPI, une opportunité d'établir le lien avec les objectifs préétablis du service. L'évolution dans le développement et la performance au niveau individuel peut être harmonisée en conséquence. Pour les dirigeants, le BSC extériorise sous une forme mesurable ce qui est actuellement réalisé sur le terrain.

20. Comment veiller à ce que le BSC soit entretenu à long terme?

Un suivi périodique de la part des dirigeants, l'utilisation active des résultats, la mise en concordance régulière avec l'environnement changeant veillent à ce que le BSC reste une force motrice dans l'organisation.



Liste de mots-clés



Le langage utilisé dans le contexte du BSC fait inévitablement appel à une série d'abréviations et de termes techniques anglais. Ceux-ci sont puisés dans les théories sur le management, issues pour la plupart du monde anglo-saxon. Il est souvent difficile de les traduire avec précision. Au premier abord, cette terminologie peut sembler lourde aux non-initiés. Cependant, tout comme les noms latins utilisés par les médecins, ou servant à désigner les plantes, les animaux, etc., elle définit de manière univoque les concepts utilisés et empêche de la sorte la confusion des idées au cours des discussions.

La liste reprend aussi des mots-clés appartenant à des domaines touchant de près celui du BSC, tels que: BPR, qualité, développement de l'organisation, gestion des ressources humaines, etc.

Abréviations

BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Critical Success Factor
EFQM	European Foundation for Quality Management
ETP	Equivalent temps plein
FAQ	Frequently Asked Questions
FCS	Facteur Clé de Succès
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HRM	Human Resources Management
KPI	Key Performance Indicator(s)
PDCA	Plan - Do - Check - Adjust/Act
SLA	Service Level Agreement
SMART	Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste - lié au Temps
SPOC	Single Point Of Contact
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats

A

Accountability (voir **Obligation de justification**)

Actions d'amélioration

Activité visant à améliorer une pratique ou les résultats d'une organisation. Les actions d'amélioration peuvent être élaborées de différentes manières:

- exclusivement en interne, par exemple par des équipes de projet, des cercles de qualité, le benchmarking interne;
- avec un soutien extérieur, par exemple en faisant intervenir un consultant externe;
- en conjuguant les deux méthodes: consultance externe, s'appuyant sur une équipe interne.

Activités-clés (Core business)

Ensemble d'activités cohérentes sur le plan du contenu et caractéristiques de l'activité de base d'une organisation.

Agent de changement (Change agent)

Individu (ou groupe) responsable de l'introduction du changement. Il met en branle le processus à l'origine du changement.

Amélioration des processus (process improvement)

Approche réfléchie visant à simplifier et à uniformiser les processus, par l'utilisation de mesures et de contrôles stimulant l'amélioration constante.

Analyse de l'impact

Réalise une comparaison entre, d'une part, les ambitions de l'organisation, et, d'autre part, la connaissance et la compétence qui permettraient à l'organisation de changer.

Analyse SWOT (cf. SWOT)

As Is (situation existante; dans l'état actuel des choses) (cf. aussi To Be)

Terme désignant le fonctionnement actuel de l'organisation.

Axe stratégique

Une orientation principale dans la stratégie de l'organisation. Source d'objectif(s) stratégique(s).

B

Back-office

Partie de l'organisation qui preste les services internes nécessaires au soutien, à la gestion et au traitement d'un processus spécifique. Travaille exclusivement pour les clients internes. Le front office, par contre, est le service présent sur le terrain ou en contact direct avec le citoyen/utilisateur, chargé du contact en première ligne.

Balanced Scorecard (BSC) (tableau de bord prospectif; tableau de bord équilibré) (cf. aussi **Tableau de bord**)

Le Balanced Scorecard est un système de gestion des prestations basé sur l'utilisation de tableaux de bord. C'est une technique visant à piloter une organisation de plusieurs points de vue stratégiques, à l'aide d'indicateurs. On recherche un équilibre entre divers domaines, d'où l'appellation "système de mesure équilibré". Les quatre domaines classiques du BSC sont les résultats, les consommateurs de services/les clients, le fonctionnement interne (processus organisationnels) et enfin l'innovation et la capacité d'apprentissage de l'organisation. Pour chacun de ces domaines, on établit des normes critiques, qui font l'objet d'un suivi périodique. Le modèle souligne l'importance d'un équilibre entre les objectifs à court et à long terme, la stabilité et le changement.

Bottom-up

Flux ascendant des informations, des points d'attention, des propositions, ... dans l'organisation fonctionnelle. La base ("bottom") s'adresse à des niveaux supérieurs de management ("up"). L'inverse est "top-down".

Business case (étude de cas)

Une représentation structurée visant une amélioration organisationnelle, en vue de soutenir les décideurs. Elle contient une analyse de la prestation des processus de fonctionnement et les besoins ou problèmes associés, les solutions alternatives proposées, les hypothèses, les limites, et une analyse des coûts-bénéfices en fonction des risques.

Business process (processus organisationnel)

Un groupe d'activités liées, permettant d'atteindre, à l'aide de moyens, des résultats fixés à l'avance en appui de la mission, de la politique et des objectifs.

Business Process Management (BPM)

Notion générique pour les méthodes, les bonnes pratiques, les instruments et les solutions visant à réaliser une gestion d'organisation orientée processus. Cette approche orientée processus de l'organisation génère un meilleur résultat pour l'intéressé, une réduction des frais d'exécution et une augmentation des performances basées sur les processus.

Business Process Reengineering (BPR)

Une remise en question fondamentale et une redéfinition radicale des processus (clés), en vue de faire des progrès significatifs dans les domaines qui sont importants pour les clients et les parties prenantes, en particulier sur le plan des facteurs clés de performance tels que le coût, la qualité, la rapidité, le service et la convivialité.

C

Carte stratégique (Strategy Map)

Un diagramme de cause à effet qui décrit la manière dont une organisation peut créer de la valeur. Des facteurs clés de succès pour les objectifs stratégiques sont reliés entre eux dans des rapports de cause à effet explicites par le biais des perspectives du BSC. La carte stratégique est un élément essentiel pour décrire le cadre d'un BSC stratégique.

Cause et effet (Cause and effect)

Le concept de cause et effet distingue le BSC d'autres systèmes de gestion des performances.

Change management (cf. Gestion du changement)

Chargé de relations (Account manager)

Représentant du client au sein de l'organisation interne. Responsable des relations entre les services et le client. Assure le contact avec le client et la qualité du service. Il contribue à la mise en place d'une relation solide.

Charges administratives

Les efforts consentis, sur le plan des coûts et du temps, afin de satisfaire aux obligations d'information qui découlent de la législation et de la réglementation de l'autorité.

Charte de projet

Comporte la convention et les documents de base relatifs à un projet. Cette charte spécifie la structure requise pour la gestion de projet et pour le contrôle. Elle comporte un accord sur les 'deliverables', les délais, les normes, les moyens et le budget. Essentielle afin d'harmoniser les attentes des parties intéressées et de préciser les contributions possibles.

Chef de projet

Personne assumant la responsabilité du déroulement et de la réussite d'un projet. Pilote le projet du point de vue du contenu en concertation avec les membres de l'équipe de projet et le client.

Citoyen/utilisateur

Le terme citoyen/utilisateur est utilisé pour souligner la double relation entre le service public et d'une part les utilisateurs du service public et d'autre part le grand public qui, en tant que citoyen et contribuable, a un intérêt dans les services et leur résultat.

Client (Customer)

Le "client" se définit comme "consommateur de services". Ce client peut être interne (fonctionnaire) ou externe (citoyen, entreprise), volontaire ou obligé (exemple: le contribuable). C'est pourquoi, dans ce contexte, nous définissons généralement le "client" comme "citoyen/utilisateur". A partir d'une position supérieure ou subordonnée ou non.

Code de conduite (Ethique; déontologie)

La réponse, pour une fonction ou une organisation précises à la question: “De quelle manière voulons-nous y parvenir?”, traduite en règles et en recommandations. Les normes de conduite peuvent faire référence aux valeurs, à l’intégrité, etc. ou à des activités spécifiques telles que l’audit ou le benchmarking.

Comité de pilotage (Groupe de pilotage)

Organe supérieur de décision au sein de l’organisation du projet. Effectue le suivi du contenu, rectifie le cap et valide les résultats (délivrables).

Common Assesment Framework (CAF) (Cadre d’autoévaluation commun)

Instrument d’évaluation organisationnel pour services publics, basé sur neuf critères, selon les principes du modèle EFQM. Basé sur l’autoévaluation, cet instrument donne lieu à un degré élevé d’engagement des collaborateurs. Il convient ainsi très bien comme amorce d’un processus d’amélioration permanente. (modèle CAF: °2000; deuxième version: CAF 2002; troisième version en préparation).

Continuous process improvement (amélioration continue des processus)

Veiller à rechercher en permanence des améliorations graduelles dans la manière dont les produits et services sont fournis et dont les activités internes sont dirigées.

Coordonner

Faire correspondre entre eux toutes les activités et équipements en vue de parvenir aux objectifs préalablement fixés.

Critère (étalon, échelle de mesure, indicateur, standard)

Un critère est un indicateur de prestation au niveau de l’organisation, avec échelle de mesure et procédure de mesure. Il donne une bonne indication de la réussite ou de l’échec du fonctionnement d’un processus.

Critical Success Factors (CSF) (cf. **Facteurs clés de succès**)**Culture**

Les convictions, comportements, et suppositions que les membres d’une organisation s’approprient au fur et à mesure.

Customer (cf. **Client**)**Customer Relationship Management (CRM)**

Approche mettant le client au centre de l’organisation.

Cycle PDCA (cf. **PDCA**)**D****Déclaration de mission (Mission statement)**

L’ensemble de la vision, de la mission et des valeurs d’une organisation, consigné dans un texte bref, synoptique et attrayant. Aussi: identité de l’organisation.

Déléguer

Attribuer à une autre personne le droit et le pouvoir d'agir, en confiant des tâches aux collaborateurs, et en donnant l'autorisation (la compétence) d'agir et de fixer l'obligation (responsabilité) des collaborateurs au bénéfice d'une exécution satisfaisante du travail. Le management n'est toutefois pas déchargé de sa responsabilité finale.

Délivrable (deliverable)

Informations documentées et production de connaissances qui sont le résultat d'un processus méthodologique et devant généralement être fournies à un moment fixé à l'avance.

Deming (Cercle de) (cf. cycle PDCA)

Développement de l'organisation

Les efforts permanents d'une organisation sous tous ses aspects (leadership, stratégie; management des collaborateurs, des moyens, des processus) en vue de répondre toujours mieux aux attentes équilibrées de toutes ses parties prenantes.

Diagramme de cause à effet

Il s'agit d'un aperçu schématique reprenant toutes les causes éventuelles d'un événement particulier. Chaque cause est alors à nouveau subdivisée en un certain nombre de sous-causes et ainsi de suite jusqu'à ce que les causes fondamentales soient claires.

Dimension (voir **Perspective**)

Donneur d'ordre

L'instance devant laquelle nous nous justifions, à laquelle nous rapportons périodiquement, dont nous recevons un mandat, qui nous a confié une mission, une charge ou une tâche.

E

Effets (Outcome)

Ce sont les conséquences souhaitées, mais aussi indésirables, d'une prestation: l'effet des résultats d'un processus sur les parties prenantes. Ce terme fait référence aux changements de situation de certains groupes-cibles dans un domaine politique quelconque (chômeurs, jeunes, etc.) ou dans certains phénomènes (pollution, accidents de la route, etc.).

Effet de cascade

Le processus pour élaborer des tableaux de bord de manière orientée dans un enchaînement graduel, le lien sous-jacent entre les phases précisant la cohérence; par exemple de la vision aux objectifs concrets pour les collaborateurs. Chaque niveau de l'organisation développe des tableaux de bord qui influencent les objectifs et les mesures dans le tableau de bord du groupe auquel il rapporte.

Efficacité (Effectiveness)

Critère pour faire les choses appropriées (“que voulons-nous atteindre?”). La relation entre l’effet atteint, ou outcome, et l’objectif fixé, l’output réalisé. Le degré d’obtention du résultat souhaité.

Efficacité des coûts

La relation entre les effets (outcome) que les objectifs de l’organisation visent à atteindre et les coûts qui y sont liés, éventuellement en incluant l’ensemble des coûts sociaux.

Efficience (synonyme: Rendement) (Efficiency)

Critère pour faire les choses de manière appropriée (quels moyens allons-nous mettre en oeuvre?). Les outputs en proportion des inputs ou du coût. La productivité peut être considérée comme un synonyme. La productivité est mesurée sur base de l’ensemble des facteurs de production ou sur base d’un facteur spécifique.

Enquête (Survey)

La récolte de données relatives aux opinions, aux attitudes ou aux connaissances d’individus ou de groupes. En règle générale, l’enquête porte sur un échantillon représentatif du groupe cible.

European Foundation of Quality Management (EFQM)

Cette fondation a été créée en 1988 par 14 multinationales européennes et compte actuellement 700 membres dans l’industrie. Elle soutient l’amélioration de la qualité et l’excellence au sein de l’organisation par l’utilisation du modèle EFQM. Ce modèle de développement d’organisation évalue le niveau de qualité dans différents domaines, par le biais de l’autoévaluation.

Il existe une version adaptée à une utilisation dans le secteur public: le modèle CAF (°2000; deuxième version: CAF 2002; troisième version en préparation).

Expertise (Know-how)

Connaissances et compétences dans un certain domaine; savoir-faire.

F**Facteurs clés de succès (FCS) (Critical Success Factors (CSF)**

Les aspects matérialisés et mesurables des conditions critiques de succès, à savoir les conditions nécessaires d’une importance décisive à la réussite de l’organisation à moyen terme.

Feedback (voir **Retour d’information**)**Focus**

Point d’attention particulier.

Follow-up (suivi)

Suite aux changements au sein d’une organisation, le follow-up (suivi) est chargé de vérifier dans quelle mesure les objectifs sont atteints et, sur ces bases, de lancer de nouvelles initiatives ou de veiller à ce que la stratégie et la planification soient adaptées aux nouvelles circonstances.

Frequently Asked Questions (FAQ) (Foire aux questions)

Liste des questions souvent posées, avec leurs réponses.

Front-office (cf. **Back-office**)

G

Gestion de la Qualité Totale (cf. **Qualité**)

Gestion du changement (Change management)

La gestion du changement signifie plusieurs choses: susciter le changement nécessaire au sein d'une organisation; la gestion, par l'organisation, de la dynamique du changement; l'implémentation et le soutien du changement.

Gestion des connaissances

Gestion du savoir-faire dans une organisation par le biais de l'optimalisation d'une infrastructure de la connaissance. Celle-ci représente la somme de toutes les ressources et moyens dont quelqu'un dispose pour acquérir de nouvelles connaissances.

Gestion de projet

Méthode efficace pour venir à bout de tâches complexes et nouvelles, indépendantes des structures hiérarchiques habituelles. Ce type de tâches peuvent être réalisées avec succès par des spécialistes de tous les domaines représentés dans l'équipe. Facilite le suivi du projet.

Gestion des performances

Il s'agit d'une approche de gestion stratégique qui examine comment les choses se présentent. Décrit les méthodes, les processus, les systèmes utilisés pour la gestion des processus d'entreprise dans une organisation.

Gestion intégrale

Système de gestion dans lequel le dirigeant direct porte l'entière responsabilité de la conduite efficace et des bons résultats du processus et ce, en équilibre avec la gestion des moyens de "production" nécessaires à cet effet (personnel, matériel & budget). Orienté vers la réalisation de la politique stratégique.

Groupe de travail

Une équipe composée de fonctionnaires issus de services centraux et/ou de services extérieurs. Ils sont choisis sur base de leur expertise fonctionnelle ou sur base de leurs connaissances approfondies de certains aspects des processus, ou sur base de leur familiarité avec le terrain. Les groupes de travail font des propositions concernant des processus spécifiques ou des problèmes particuliers.

Guichet unique (cf. aussi **Single Point Of Contact**)

Point de contact unique au sein de l'organisation pour le citoyen/utilisateur. Pour toute question relevant des compétences de l'organisation, il suffit de s'adresser à un seul guichet.

H

Help desk

Point de contact central pour les utilisateurs ayant des problèmes ou des questions (par exemple, en matière d'ICT).

Human Resources Management (HRM) (cf. Gestion des ressources humaines (GRH))

I

Implémenter (mettre en œuvre)

Exécuter un plan, introduire un nouveau système dans une organisation.

Indicateur (en général synonyme de KPI dans les application BSC)

Un paramètre permettant de suivre un processus (input, activité, output, satisfaction des clients, etc.). Ces données peuvent être enregistrées dans une "banque de données de contrôle de la gestion" ou un "système d'information à l'intention du management", qui représente une source d'informations importante pour le dirigeant. Les indicateurs peuvent être internes (concernant la productivité d'une unité) ou externes (orientés client). On distingue quatre catégories importantes d'indicateurs: quantité, qualité, temps et coût.

Indicateur clé de performance (Key Performance Indicator) (KPI)

C'est un paramètre qui mesure une prestation quantitative et/ou qualitative d'un processus. On peut définir plusieurs KPI par processus. Ces KPI sont généralement définis en fonction des objectifs stratégiques, c'est-à-dire des résultats escomptés. C'est dans cette optique que les indicateurs sont définis, mesurés et suivis en vue d'être rectifiés. Exemples de KPI: temps de déroulement, efficience, satisfaction des clients, satisfaction du personnel.

Indice

Un rapport, calculé sur base de différents indicateurs, qui fait l'inventaire de la situation actuelle de la politique ou d'une partie de celle-ci en ayant pour fonction de poser un diagnostic.

Initiatives

Les programmes, activités, projets ou actions spécifiques de l'organisation pour lesquels elle fera un effort afin d'atteindre les valeurs cibles des indicateurs de performance.

Innovation

En termes généraux, ceci signifie l'introduction de quelque chose de nouveau. Dans un contexte BSC, il s'agit de la combinaison et de l'utilisation créative d'éléments de connaissance existants et nouveaux pour l'amélioration de services, produits, processus, méthodes d'organisation existants ou le développement de nouveaux services, produits, processus, méthodes d'organisation en vue de la création ou du maintien de valeur ajoutée. Fait partie d'une des perspectives de base.

Input

Moyens attribués. Toute sorte de moyens nécessaires pour lancer un processus. Exemples: besoins des utilisateurs, moyens financiers, humains et technologiques, données, procédures.

Issue (sujet; question)

K

Key Performance Indicator (KPI) (cf. **Indicateur clé de performance**)

L

Lagging indicator (voir aussi **Leading indicator**)

Indicateur retardé. Met l'accent sur le résultat à la fin d'une période de référence. Il ne change que suite à des actions ou événements préalables. Par ex.: chômage, coût de la main-d'oeuvre, satisfaction du travailleur.

Leading indicator (voir aussi **Lagging indicator**)

Indicateur avancé. Il devance d'autres actions et événements qui en dépendent et suivront. Par ex.: demandes de dossiers, absentéisme.

Leadership

La manière dont la direction de l'organisation définit le cap, le traduit dans la réalité quotidienne et le réoriente au gré des conditions changeantes, en vue de réaliser les objectifs stratégiques fixés.

Lessons learned (voir **Points d'apprentissage**)

Limite de tolérance (voir **Seuil critique**)

M

Mandat

Tâche d'une ampleur et d'une portée déterminées en vertu de laquelle on est autorisé, en tant que titulaire de mandat, à remplir une fonction. Elle comporte les attentes formelles et informelles des donneurs d'ordre et de l'environnement de l'organisation.

Mesure de performance (Performance measurement)

Mesure et évaluation de résultats via des indicateurs mesurables, qui ont été développés pour pouvoir être suivis systématiquement; approprié pour suivre la progression en matière de réalisation d'objectifs fixés.

Mesure zéro

Le traçage des performances actuelles d'une organisation pour déterminer les valeurs de départ d'une série sélectionnée d'indicateurs. Ceci est nécessaire pour sonder périodiquement l'évolution des actions d'amélioration menées afin d'atteindre les objectifs.

Metrics (Unités de mesure; Points de mesure)

Mission

Définition relativement statique et succincte des fondements, du focus stratégique, des valeurs et des normes ou modèles comportementaux d'une organisation. La mission répond essentiellement aux questions de base: "Que voulons-nous?" "comment voulons-nous atteindre cela?" "à quelles normes et valeurs attachons-nous de l'importance?" Dans un service public, la mission inclut le rôle social qu'il joue ainsi que les tâches sociales à accomplir.

Mission statement (cf. **Déclaration de mission**)

Monitoring (cf. **Suivi**)

Motivation

La bonne volonté que mettent les collaborateurs à s'engager en vue de la réalisation des objectifs fixés.

Moyens (Ressources)

Nom collectif désignant les efforts tant technologiques, budgétaires qu'humains permettant d'assurer le fonctionnement du processus, ou la gestion du projet.

N

Norme

Indicateur de direction possédant une valeur généralement convenue servant de guide à l'organisation; but de performance à atteindre.

Norme de qualité

Le niveau de qualité prédéfini auquel on se compare.

O

Objectif

Un objectif est la description de l'état que l'organisation veut atteindre dans le futur, exprimé en termes de résultats concrets, mesurables à l'aide d'indicateurs ou de critères appropriés. La formulation des objectifs fait appel à la méthode SMART (Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste - lié au Temps).

Objectif chiffré

Indicateur caractéristique, choisi sur la base des plannings fixés, le but étant de permettre la conduite de la politique.

Objectif cible (Target)

Point spécifique que l'on vise en particulier et de manière planifiée: groupe-cible, résultat final, etc.

Objectif opérationnel

La formulation la plus concrète d'un objectif au niveau d'une entité organisationnelle. Un objectif opérationnel peut immédiatement être traduit en une série d'activités.

Objectif stratégique

But essentiel à long terme pour l'organisation. Element du plan de management.

Obligation de justification (Accountability)

Rendre des comptes qu'il se passe ce qui a été dit qu'il se passerait et qu'il se réalise ce qui a été dit qu'il se réaliserait.

Organisation apprenante

Une organisation dans laquelle les collaborateurs accroissent en permanence leurs propres connaissances et celles de leurs collègues afin d'atteindre les résultats souhaités. Elle est capable de réagir avec flexibilité aux changements de l'environnement et aux besoins de l'organisation.

Organiser

Processus consistant à identifier, partager et grouper le travail à exécuter; définir les responsabilités, déléguer les compétences et fixer qui rend compte à qui, afin de permettre aux personnes de collaborer de la manière la plus efficiente et efficace en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Orientation client

L'orientation client est la disposition individuelle nécessaire pour, par le biais de l'écoute active:

- vouloir entendre ce que dit le client;
- vouloir vraiment aider le client qui rencontre un problème;
- pouvoir admettre les sentiments du client;
- avoir confiance dans la capacité du client à exprimer ses sentiments.

Une solution est recherchée en concertation avec le client, de manière adéquate, en tenant compte de l'intérêt du client et de l'organisation.

Outcome (cf. Effets)

Outil (instrument; tool)

Moyen technologique, telles que les applications informatiques.

Output

Prestations. Le résultat immédiat de ce que le processus produit in fine, lorsque l'objectif du processus est atteint; il peut s'agir d'un produit ou d'un service. On fait la distinction entre un output final et un output intermédiaire. L'output intermédiaire consiste en produits ou services fournis à d'autres entités de l'organisation. L'output final est fourni à des destinataires extérieurs à l'organisation.

P

Partenaires

Les partenaires sont les personnes ou les services extérieurs à l'organisation avec lesquels on collabore pour réaliser la vision, la mission et la stratégie.

Partenaire de chaîne

Est une organisation avec laquelle on collabore afin d'harmoniser la prestation de services aux clients individuels et de prévenir les lacunes.

Partenariat (Partnership)

Collaboration avec une autre partie sur une base commerciale ou non en vue de réaliser un objectif commun; généralement confirmé par un accord de partenariat.

Partie prenante (Stakeholder)

Les parties prenantes sont les individus ou les instances qui ont un intérêt direct, social, financier ou autre, dans les prestations ou la réussite de l'organisation ou dont les agissements ont une influence ou une conséquence pour l'organisation.

Exemples: ministre, dirigeants désignés et organes supérieurs du gouvernement, management, collaborateurs, grand public, agences de contrôle, médias, fournisseurs, donneurs d'ordre (fournisseurs de budgets), partenaires, consommateurs de services, autres autorités, associations professionnelles, syndicats, société au sens large, etc. Les différentes parties prenantes ne sont pas nécessairement sur un pied d'égalité.

PDCA (cycle) (Cercle de Deming)

Abréviation de: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Planifier - Réaliser - Contrôler - Corriger). Modèle dynamique qui vise l'amélioration continue. Les enseignements que nous tirons en parcourant les quatre phases du premier cycle nous permettent d'entamer un second cycle, etc. Ce cycle, basé sur le changement permanent, est la spirale de l'amélioration.

(Cette vision est due à W. Edwards Deming, lequel s'est inspiré d'un concept des années '30, dont l'origine remonte à Walter Shewhart, Western Electric; d'où le nom de "Cercle de Deming").

Performance

La mesure dans laquelle les objectifs fixés sont exécutés de manière efficace et efficiente.

Performance management (voir Gestion des performances)**Perspective (Dimension, Domaine)**

Domaine d'attention au sein duquel un facteur clé de succès (FCS) est formulé au sujet d'un objectif. Il y a classiquement quatre domaines: le résultat en soi, la qualité des résultats pour les intéressés, les processus dans le propre service pour permettre ces résultats et l'innovation ou rénovation de l'organisation.

Pilotage

Toute forme d'influence orientée, de la part du management d'une organisation, pour la faire avancer dans la bonne direction.

Plan d'action

Approche définissant les démarches spécifiques (actions, responsabilités, délais, moyens nécessaires, etc.) qui doivent être entreprises pour réaliser une stratégie ou une tâche, après que le cap ait été défini.

Plan de gestion de projet

Méthode selon laquelle s'effectuera le pilotage du projet. Inclut: (1) la définition des objectifs en termes de temps, coût, qualité et quantité à atteindre, (2) la définition des tâches du projet, méthodes et plannings, et (3) l'exécution de ces tâches, (4) la maîtrise des risques, de la qualité, des coûts et des moyens, et (5) la mesure des résultats.

Plan de management (cf. aussi **Plan stratégique; Plan opérationnel)**

Le plan de management contient entre autres les objectifs stratégiques que l'on veut atteindre à long terme, et la manière dont ceux-ci sont traduits en objectifs opérationnels à court terme (1 an) et à moyen terme (2 à 3 ans). Il donne aussi une image globale des moyens financiers.

Plan d'implémentation (Roll out)

Opérationnalisation ou implémentation d'un projet dans l'ensemble de l'organisation.

Plan opérationnel (cf. aussi **Plan de management)**

Instrument permettant aux services publics de définir leurs objectifs, qui sont contenus dans le plan de management, en termes de résultat (output) ou d'effet (outcome), ainsi que la manière dont ils seront atteints (actions à entreprendre, projets à lancer) et pilotés (critères de performance mesurés et évalués via un tableau de bord). On ne s'intéressera pas uniquement aux projets spécifiques, mais on accordera également une attention particulière aux tâches de continuité qui, dans de nombreux cas, sont moins voyantes, mais qui consomment de loin la plus grande part des budgets. Le plan opérationnel donne aussi un aperçu détaillé des ressources financières et humaines.

Plan stratégique (cf. aussi **Plan opérationnel)**

Un plan d'action visant à atteindre les objectifs d'une organisation.

Points d'apprentissage

L'expérience acquise lors de projets et pouvant profiter aux collègues et autres intéressés. L'accent est mis sur des particularités: qu'est-ce qui s'est bien ou mal passé? Qu'est-ce qui peut être amélioré ou réalisé autrement?

Point d'attention

Un point, interne ou externe, susceptible d'amélioration qui doit faire l'objet d'une action. L'élaboration d'un plan d'action est recommandée.

Politique

Le fait de diriger une organisation dans la perspective d'une vision et d'une mission acceptées. La politique rend explicite le choix de certains objectifs que l'organisation réalise par le biais d'une stratégie et qu'elle évalue à l'aune de ses résultats.

Pourquoi? (5 Why's)

Questionner à fond, de manière presque infantile, jusqu'à cinq fois, lors d'interviews permet souvent de dégager le centre d'un problème. Efficace dans le cadre de la prestation de services pour découvrir ainsi les causes pertinentes de problèmes.

Processus

Un processus consiste en un enchaînement d'étapes au cours desquelles sont effectuées des activités qui apportent une valeur ajoutée pour le client, lors de la réalisation d'un produit ou d'un résultat final fixé. A chaque étape peuvent être engagés des personnes, des matériaux, des équipements ou d'autres moyens. Tout processus implique des inputs et des outputs mesurables et la définition de paramètres permettant de piloter le cours des activités et de le maîtriser. Un même processus peut résulter de différentes procédures.

Nous pouvons distinguer trois principaux types de processus:

- les processus-clés (ou processus primaires) contribuent directement à atteindre le résultat à destination du citoyen/utilisateur.
- les processus de soutien visent à créer les conditions rendant possibles les processus primaires (exemples: gestion du personnel, gestion de l'équipement).
- les processus de management concernent la gestion de la stratégie, de la planification, de l'exécution, de l'évaluation et de la correction (cycle PDCA).

Processus-clé (Key process)

Appelé aussi processus primaire. Il s'agit des processus de base qui déterminent en priorité la capacité de l'organisation à réaliser sa mission. Ils sont donc essentiels pour atteindre les objectifs fixés. Les processus-clés se distinguent des processus de management et de soutien, qui contribuent en deuxième ligne à la réalisation des processus-clés.

Projet

Effort unique et axé sur le résultat, en vue de réaliser un objectif spécifique au sein d'une structure convenue de ressources humaines et matérielles. Plusieurs projets peuvent être semblables, mais chaque projet reste unique. Tout projet à un début et une fin, et sa réalisation demande un certain temps.

Q

Qualité

Caractéristique, propriété d'un produit ou d'un service. Degré de satisfaction par rapport aux exigences et attentes équilibrées des parties prenantes. Mesurée directement en fonction de l'exécution d'une norme précise ou indirectement via l'appréciation du citoyen/utilisateur. La gestion de la qualité totale est axée principalement sur les procédures et processus qui interviennent dans le développement de la qualité.

Qualité totale (QT) (cf. **Qualité**)

R

Reengineering (cf. **Business Process Reengineering**)

Approche méthodique visant à repenser fondamentalement et à redéfinir radicalement les processus de fonctionnement.

Responsabilisation

Acquisition d'une plus grande autonomie en matière de décisions opérationnelles et d'utilisation des moyens, permettant d'appliquer le management intégral. Implique la mise en place d'un système de contrôle interne et d'un minimum d'obligations de justification et de reporting.

Responsabilité

L'obligation d'exécuter les tâches avec un maximum d'efficacité pratique et d'efficience.

Ressources (cf. **Moyens**)

Résultat (cf. **Output**)

Retour d'information (Feedback)

Une combinaison de réactions verbales et non verbales entre 'expéditeur' et 'destinataire'. Essentiellement pour pouvoir corriger ou maintenir quelque chose. Un bon feed-back fait correctement permet d'éviter des interprétations erronées.

Risque

(1) Facteur qui menace la réussite d'une action. (2) Possibilité qu'une disposition légale ou réglementaire soit appliquée de manière incomplète, erronée, ou ne soit pas appliquée du tout.

Roll-out (cf. **Plan d'implémentation**)

S

Scope (étendue; portée)

Description du terrain d'action (généralement d'un projet) par la précision des limites sur le plan du contenu.

Score

Le résultat de la mesure d'un indicateur déterminé; il peut s'agir d'un chiffre, d'un pourcentage, d'une évolution ou du respect ou non du planning d'un projet.

Scorecard (voir **Tableau de bord**)

Seuil critique (Limite de tolérance)

Score pour un indicateur à partir duquel on tombe dans une autre catégorie d'évaluation ou code de couleurs.

Services

Produit immatériel fourni à un client interne ou externe, ex. diffusion de l'information.

Service Level Agreement (SLA) (accord sur les prestations de service)

Accords formels (via un protocole écrit, une convention, un contrat de gestion, ... y compris la procédure de modification) entre l'instance qui offre les services et son client, portant sur la garantie des prestations de service (exemples: temps d'intervention, nombre de pannes, nombre d'heures hors service).

Single Point Of Contact (SPOC) (point de contact unique; cf. aussi **Guichet unique**)

Lieu ou personne unique à laquelle on peut s'adresser pour toute question concernant un sujet spécifique.

SMART (terme anglais signifiant malin, habile)

Acronyme formé sur la base de: Specific - Mesurable - Accurate - Relevant - Time bound, et en traduction: Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste – lié au Temps. La mesure dans laquelle les objectifs sont réalisés est basée sur les indicateurs de prestation. SMART est le moyen mnémotechnique formé par les initiales de ces cinq conditions essentielles lors de l'élaboration des objectifs de prestation.

Smiley (synonyme: Emoticône)

A l'origine, une combinaison de différents caractères du clavier qui traduisent ensemble un sentiment ou un concept déterminé; maintenant aussi à l'aide de figures graphiques spécifiques. La plus connue est un petit cercle à fond jaune avec deux points représentant les yeux et une courbe pour la bouche, ce symbole signifie visage heureux', :-) ou ☺. L'utilisation de ces représentations visuelles dans les tableaux de bord est pratique pour donner en un clin d'œil une impression générale et attirer l'attention sur les points marquants.

Span of control (portée de maîtrise)

Le nombre de collaborateurs directs sous l'autorité d'un dirigeant.

Spirale de l'amélioration (voir **cycle PDCA**)

Sponsor

Responsable du résultat final au sein d'un programme. Il a l'autorité morale pour soutenir son groupe de travail de manière optimale et l'encourager dans sa mission. Il soutient le trajet de changement et est responsable de l'application des décisions prises par le comité de pilotage dont il fait partie.

Stakeholder (cf. **Partie prenante**)

Stratégie

L'approche pluriannuelle élaborée par le management visant à permettre la réalisation de la vision et de la mission. L'engagement planifié et pertinent de personnes et de moyens pour mettre en oeuvre des décisions stratégiques.

Strategy Map (voir **Carte stratégique**)

Structure de gestion de projet

Collaboration temporaire nécessaire pour planifier, coordonner, mettre en oeuvre et suivre les différents trajets d'implémentation.

La structure de gestion de projet consiste toujours en un comité de pilotage (définit la stratégie et décide in fine) et un program management office (gestion, planification, suivi & communication pour un projet d'implémentation). Il est possible de renforcer les garanties de qualité en matière d'exécution de projet par la mise en place d'un comité restreint. Des équipes d'amélioration et/ou des groupes de travail viennent généralement compléter la structure.

Suivi (Monitoring)

Enregistrement systématique de la mise en œuvre de la politique et comparaison avec les normes fixées. Le but étant, en cas de non-concordance entre les observations et les objectifs fixés, de rectifier la mise en œuvre de la politique ou d'adapter les normes.

SWOT (analyse)

Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est une analyse relative aux Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces d'une organisation. SWOT est le moyen mnémotechnique, formé par les initiales de ces quatre termes.

Synergie

Situation dans laquelle l'effet de deux ou plusieurs organes ou fonctions coopérants ou combinés est plus important que la somme des effets que chacun des organes ou fonctions pourrait susciter individuellement.

T

Tableau de bord (cf. aussi **Balanced Scorecard**)

Gère de manière synoptique une série limitée d'indicateurs reprenant toutes les informations essentielles, et indique en un clin d'œil, pour certains groupes-cibles déterminés au préalable, à des instants précis, si les données mesurées sont acceptables ou non.

Tableau de bord consolidé

Un tableau de bord basé sur le résumé d'un certain nombre de tableaux de bord de base, provenant en général de niveaux inférieurs de l'organisation.

Tableau d'exceptions

Tableau de bord reprenant des résultats qui dérogent aux normes convenues. Permet de se concentrer sur les points qui constituent un problème et d'intervenir très rapidement.

Target (littéralement: cible, point de mire; voir **Objectif cible**)

To Be (-situation; -processus; -modèle) (cf. aussi **As Is**)

Terme par lequel on désigne la situation visée. Généralement déterminé par la redéfinition des processus et le résultat attendu d'un projet d'amélioration.

Top-down

Flux descendant dans l'organisation fonctionnelle des informations, des points d'attention, des propositions, etc. Les niveaux supérieurs ("top") s'adressent aux niveaux inférieurs ("down") de la hiérarchie. L'inverse est "bottom-up".

Transparence

Permettre une vision des choses pertinentes pour les intéressés, l'information étant donnée de manière claire et égale, quelle que soit l'optique adoptée. Fait partie de la franchise et a pour objectif de susciter la confiance. Des méthodes pour réaliser la transparence sont: réglementation simple, procédures transparentes, structures claires, guichets uniques, e-government, ...

Trend (tendance)

Direction dans laquelle quelque chose se développe lors de la comparaison des scores au cours de périodes successives.

V**Valeur**

Les valeurs renvoient aux principes généraux jugés importants au sein d'une organisation. Chaque valeur représente une ligne directrice pour la réflexion et l'action de tous les membres de l'organisation. Les valeurs morales sont plus ou moins universelles, tandis que les valeurs culturelles varient d'une organisation à l'autre comme d'un pays à l'autre. Les valeurs culturelles d'une organisation s'accordent le mieux à la mission de l'organisation. Les valeurs morales sont importantes pour l'élaboration d'un code de conduite.

Valeur ajoutée

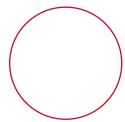
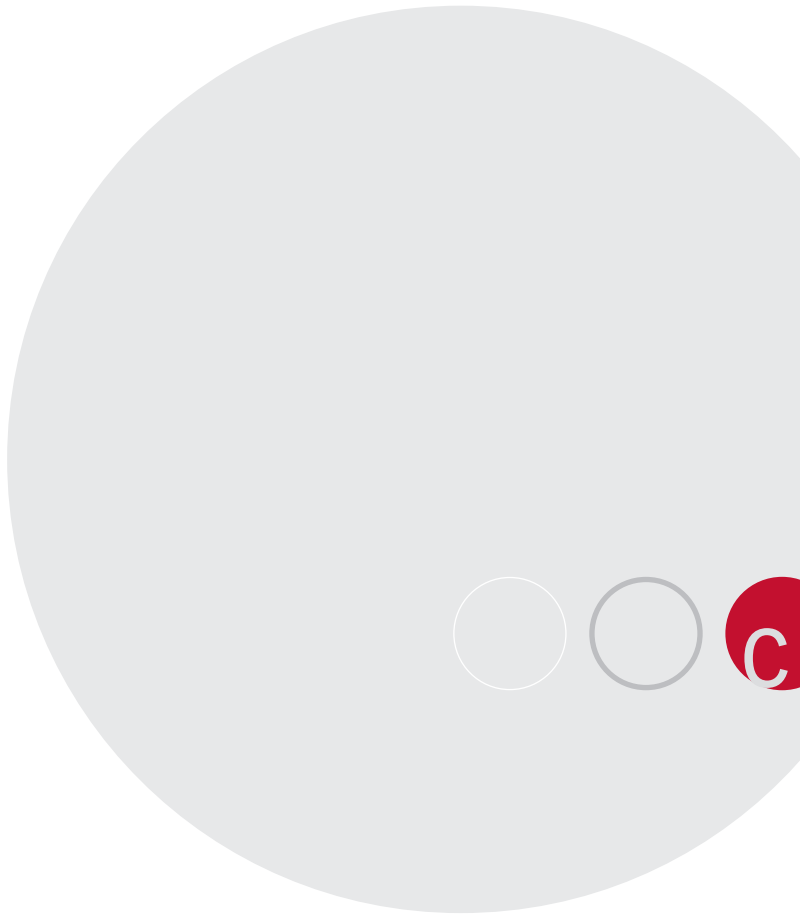
L'accroissement de la valeur des services et des produits entre le début (input) et la fin (output) d'un processus; réalisée par les activités que les clients estiment importantes et nécessaires.

Vision

Visualisation de ce qu'une organisation veut faire et de l'objectif qu'elle veut atteindre à long terme. Elle propose une image inspiratrice, dynamique, impliquant un défi pour l'avenir. Répond aux questions: "Qui voulons-nous être dans cinq ans?" et "que représenterons-nous alors pour notre environnement et pour toutes nos parties prenantes?"

W**Workshop** (littéralement: atelier)

Réunion restreinte (7 à 12 personnes), axée sur la pratique, au cours de laquelle sont recherchées des solutions à des problèmes concrets sous la conduite d'un médiateur. Il s'agit d'une des formes les plus efficaces de communication bidirectionnelle, qui stimule l'intérêt et l'engagement des participants.



Visitez le site intranet de votre organisation. Peut-être y trouverez-vous plus d'informations au sujet du 'balanced scorecard' dans votre environnement.

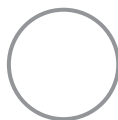
Lisez la mission, la vision et la stratégie de votre organisation. Discutez-en avec vos collègues. Sachez qui est associé à certains indicateurs de performance. Etablissez un lien avec ce que cela représente pour votre travail journalier.

Vos suggestions et préoccupations méritent attention:
Il s'agit en effet de votre BSC!

Sites web intéressants

www.bscol.com
www.balancedscorecard.com
www.balancedscorecard.org
www.balancedscorecard.biz
www.piloter.org
www.balancer.scorecard.pagina.nl

Toutes vos réactions sont les bienvenues.
Adressez-les à: ben.smeets@p-o.be





Une table d'architecte pour la réforme de l'administration fédérale

La réforme met en oeuvre un travail d'architecte à la mesure de l'ambition de notre Administration fédérale: se transformer en un meilleur prestataire et devenir un meilleur employeur.

La "table d'architecte", c'est notamment la méthodologie BSC ou le Balanced Scorecard. Il s'agit d'un instrument utile pour dynamiser l'organisation. Le Balanced Scorecard sert à vérifier si les objectifs fixés dans le plan de management sont (peuvent être) atteints. On voit en un clin d'oeil si l'organisation garde le cap.

Une méthodologie qui de façon participative est rigoureuse avec son approche, son langage, ses outils spécifiques. Dix thèmes, complétés des premiers résultats de terrain, des questions fréquemment posées et une liste de mots-clés servent de points d'entrée dans cette brochure.

Pour les fonctionnaires fédéraux qui travaillent chaque jour dans un cadre de travail en mutation.



SPF Personnel et Organisation
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles

Tél. +32 (0)2 790 58 00
Fax +32 (0)2 790 58 99
info@p-o.be
www.p-o.be