

*Stratégie  
Industrie*

**Les rendez-vous  
DU MANAGEMENT**

*En pratique*

## ***Conception et mise en place d'un Balanced Scorecard***

### ***L'entreprise***

---

Une société d'ingénierie électrique spécialisée dans la maîtrise d'ouvrage pour des automatismes de manutention et de levage.

Ses clients appartiennent principalement aux secteurs de la distribution, de la logistique (entrepôts automatisés) et de l'aéroportuaire (convoyage des bagages).

En 2001, elle comptait environ 120 salariés pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 21 M€.

### ***La problématique***

---

Cette entreprise, qui appartenait auparavant à un géant mondial de l'industrie, est aujourd'hui contrôlée majoritairement par un fond anglo-saxon de private equity.

L'objectif de ce fond est d'améliorer les performances de l'entreprise afin de maximiser son retour sur son investissement dans un horizon de temps relativement court (3 ans).

La direction générale se posait donc les questions suivantes :

- Quels indicateurs de gestion privilégier, sachant que nous souhaitons améliorer notre rentabilité à court terme sans toutefois nous lancer dans un programme d'investissements trop lourd ?
- Comment mesurer la réussite de notre stratégie ?
- Faut-il informer les salariés de notre vision stratégique (et si oui, comment ?) ?
- Comment favoriser l'émergence d'une dynamique de changement dans notre société afin de susciter l'adhésion du personnel à la nouvelle stratégie ?

## **La mission**

S.C.A. Consult a assisté la direction générale pour clarifier et communiquer sa vision stratégique ainsi que pour mettre en œuvre son déploiement.

Notre intervention a consisté à :

- recueillir la vision stratégique auprès de la direction générale,
- présenter les objectifs de la direction générale aux cadres supérieurs de l'entreprise, réunis en séminaire extérieur,
- présenter la stratégie retenue pour atteindre ces objectifs dans un horizon de 3 ans,
- sensibiliser la direction générale ainsi que les cadres dirigeants à la démarche du Balanced Scorecard et les familiariser avec certains indicateurs de pilotage par la valeur (EVA...),
- concevoir avec les cadres dirigeants un Balanced Scorecard pour l'ensemble de l'entreprise,
- accompagner la direction finance et système d'information dans le déploiement du Balanced Scorecard.

## **Les résultats**

- Clarification de la stratégie suivie par l'entreprise pour l'ensemble des cadres dirigeants :
  - ▶ présentation des objectifs à trois ans (améliorer la rentabilité des activités existantes, développer de nouveaux services, procéder à des investissements de remplacement...),
  - ▶ élaboration d'un plan stratégique visant à atteindre les objectifs retenus,
  - ▶ définition des rôles et responsabilités de chacun par rapport à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- Conception d'un Balanced Scorecard global pour l'entreprise, simple et totalement cohérent avec la stratégie à 3 ans :
  - ▶ 26 indicateurs au total, dont 16 indicateurs de résultat et 10 indicateurs d'action, selon les 4 dimensions du Balanced Scorecard (financière, client, processus, développement),
  - ▶ alignement du système d'incitation salariale sur le Balanced Scorecard (partie variable des rémunérations), de façon à renforcer la cohérence d'ensemble du dispositif et créer une dynamique de changement au sein de l'encadrement.
- Amélioration de la culture économique des cadres dirigeants :
  - ▶ à l'issue de l'intervention, 100% des cadres dirigeants connaissaient la stratégie de leur entreprise et tous avaient été sensibilisés aux principes du « VBM » (Management Stratégique de la Valeur),
  - ▶ il en a résulté une plus grande motivation des cadres, associés pour la première fois à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et une plus grande loyauté, en raison de la transparence par rapport aux objectifs.

## **Nos références clients**

### **Stratégie**

Afnor, Alstef, Elektrosta, Fiducial, La Fédération, Le Moulin Vert, Mitsubishi Electric, Simone Pérèle, La SHAM (Société Hospitalière d'Assurance Mutuelle), Sin&Stes...

### **Industrie**

Aldes, Bacou Dalloz, Becker Industrie, Blédina, Bouygues Construction, Ciments Calcia, Freyssinet, Gerflor, Groupe Zannier, Hutchinson, Industeel / Groupe Arcelor, Kerneos, Lafarge Refractories, Petit Bateau, Sobeca, Spie, Spit, Réel, Valois, Zolpan...