

« Prenez en main votre destin ou d'autres le feront pour vous »

Jack Welch

LE MOT DU PRÉSIDENT

Quels que soient les marchés sur lesquels vous vous développez, vous devez faire face à une crise qui a eu, a et aura, des impacts majeurs sur votre activité.

Autant cette période peut générer des craintes et des doutes quant à l'avenir de votre organisation (ce qui engendre dans la plupart des Entreprises un pilotage au plus près des coûts), autant certaines Entreprises considèrent que c'est une formidable opportunité pour se remettre en cause en particulier dans le **fonctionnement de leurs équipes dirigeantes** qui doivent être, dans un tel contexte, plus que jamais exemplaires pour **piloter l'exécution de la stratégie en fédérant l'ensemble des énergies de l'Entreprise autour des priorités clés retenues.**

Notre approche du développement d'une équipe dirigeante extrêmement performante autour de la Salle de Pilotage est plus que jamais une réelle valeur ajoutée qui vous permettra d'affronter la crise dans les meilleures conditions. De plus, elle vous permettra d'être parmi les premiers à profiter des opportunités que cette crise finira par nous apporter.

Nous avons le plaisir de vous présenter dans ce numéro notre approche détaillée de deux piliers de nos interventions :

- **Formaliser votre stratégie en vous appuyant sur le système de management Balanced Scorecard.**
- **Développer une équipe dirigeante extrêmement performante autour de la Salle de Pilotage.**

Si, à la lecture de cette newsletter, vous sentez que votre équipe dirigeante est prête pour lancer cette démarche, nous pouvons vous mettre en relation avec des présidents de sociétés clientes qui seront les mieux placés pour vous présenter notre valeur ajoutée telle qu'ils l'ont perçue.



Cette crise deviendra pour vous « l'opportunité » que vous aurez su saisir pour préparer au mieux votre Entreprise aux nouveaux challenges qui ne manqueront de se présenter dans les prochains mois.

Yves CONNAN Président Directeur Général
KA MATE Strategy SAS

SOMMAIRE

LE MOT DU PRÉSIDENT

FACILITEURS DE PERFORMANCE

LE SYSTEME DE MANAGEMENT
BALANCED SCORECARD

LA SALLE DE PILOTAGE

Changement et Facilitateurs



Toute évolution que vous apporterez à votre organisation sera perçue comme un changement et - comme tout changement - elle générera des résistances. Pour faire vivre un changement de façon durable au sein de votre organisation vous devez, dans un premier temps, développer l'appropriation des acteurs qui devront vivre avec ce changement. Il n'y a pas meilleur moyen pour développer l'appropriation que de faire participer les acteurs à la construction de la mise en œuvre du changement. C'est là que le Facilitateur apporte toute sa valeur ajoutée.

Nous sommes des experts en Facilitation. Toutes nos interventions ont pour but ultime de faciliter l'exécution de votre stratégie...

pour que celle-ci devienne une réalité au sein de toute votre organisation. Nous sommes donc orientés **actions** pour nous-mêmes mais également pour vos équipes, et qui dit « actions » dit « appropriation ». Le Facilitateur apporte toute sa valeur ajoutée en impliquant les équipes dans la construction de la solution pour garantir son appropriation et surtout sa mise en œuvre, c'est-à-dire l'exécution.

Cela ne veut pas dire que tout le monde participe à toutes les démarches mais que chaque acteur de l'Entreprise doit participer à la construction des actions mises en

œuvre dans le cadre de ses rôles et de ses responsabilités.

L'Équipe Dirigeante formalise les orientations stratégiques de l'Entreprise ainsi que les objectifs stratégiques clés qui y sont associés. Leurs Collaborateurs directs formalisent la déclinaison de ces objectifs stratégiques clés au sein de leur activité (fonctionnelle ou opérationnelle), et ainsi de suite jusqu'à ce que chaque collaborateur puisse relier ses objectifs individuels aux objectifs stratégiques de l'Entreprise. De cette façon, chacun aura une perception claire de sa contribution au succès de l'Entreprise.

La valeur de l'Exemple de l'équipe de Direction

Tout naturellement, le point de départ de cet alignement est l'équipe dirigeante.

Celle-ci ne peut exiger de l'ensemble de l'organisation, que le niveau de performance qu'elle s'applique à elle-même.

☞. Comment voulez-vous que vos collaborateurs comprennent et s'approprient leurs objectifs individuels (ainsi que leurs contributions à la stratégie globale de l'Entreprise) si votre équipe dirigeante n'a pas une vision claire et partagée de ses propres objectifs ainsi que des priorités associées ?

☞. Pourquoi voulez-vous que vos collaborateurs travaillent en équipe si ce n'est pas le cas de votre équipe de direction ?

Pour formaliser cette équipe, nous nous appuyons sur le modèle d'équipe O.R.P.R. :

1. Les **O**bjectifs doivent être clairs et appropriés.
2. Les **R**ôles et responsabilités doivent être connus et partagés.
3. Les **P**rocédures de fonctionnement au sein de l'équipe de direction doivent être formalisées.
4. Si les 3 premiers éléments sont remplis alors l'équipe développera des **R**elations interpersonnelles basées sur la Confiance.

Nous avons construit les premières étapes de notre intervention autour de la Facilitation de ce modèle d'équipe pour les équipes dirigeantes.

1. La formalisation de la **carte stratégique** de l'entreprise comme **O**bjectifs appropriés de l'équipe dirigeante.

2. La **matrice Rôles et responsabilités** autour de ces objectifs stratégiques pour faciliter la dynamique d'équipe au détriment du fonctionnement en silo.

3. La **matrice des priorités** pour fédérer les énergies sur les objectifs importants et urgents.

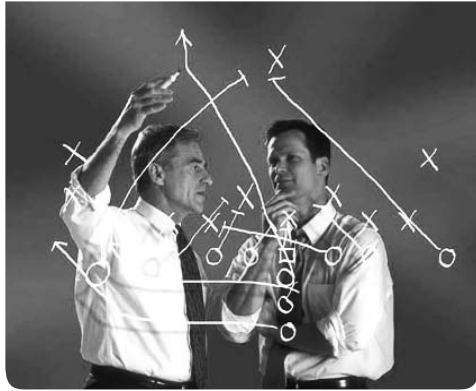
4. La formalisation du système de management **Balanced Scorecard** pour initier les **P**rocédures de pilotage de la performance au sein de l'équipe dirigeante.

5. La construction puis la mise en œuvre de votre **Salle de Pilotage** autour de **R**ègles de fonctionnement afin de mettre en exergue les comportements qui vous permettront de créer une équipe hautement performante.

Les procédures liées à la salle de pilotage sont une approche simplifiée (et adaptée aux équipes de direction) de l'outil DMAIC du concept 6 Sigma. (Define = **D**éfinir, Measure = **M**esurer, Analyze = **A**nalysier, Improve = **A**méliorer, Control = **C**ontrôler). Les parties Analyser et Améliorer sont celles qui apporteront une évolution majeure dans les comportements de votre équipe de Direction par l'analyse des causes racines de vos écarts, l'engagement sur les dates annoncées, la préparation en équipe des salles de pilotage tout en favorisant délégation et empowerment des équipes au sein des organisations. ...



La Carte Stratégique*



En s'appuyant sur les fondamentaux Vision, Valeurs et Stratégie nous formalisons avec votre équipe dirigeante votre carte stratégique afin de traduire votre stratégie en termes opérationnels.

Cette formalisation s'effectue autour de la structure suivante :

- **L'axe Finance**, c'est-à-dire les objectifs financiers à atteindre pour satisfaire les actionnaires.
- **L'axe des Acteurs**, qui permet de formaliser les attentes de vos clients sous la forme d'une proposition de valeurs. Cet axe est complété des attentes des autres parties prenantes (partenaires, fournisseurs, salariés, institutions, holding...) qui constituent les autres acteurs de l'Entreprise.
- **Les axes Stratégiques** et les leviers associés sur lesquels vous souhaitez agir pour répondre à ces différentes attentes. Ces leviers sont regroupés au sein de vos différents axes stratégiques, le tout s'appuyant sur le fondement de toute organisation, les Hommes et les Femmes qui constituent votre Capital Humain (culture, compétences, comportement...).

Cet outil contribue à la formalisation des Objectifs de l'équipe dirigeante.

La Matrice des Priorités

L'étape précédente est enrichie d'une priorisation des objectifs stratégiques au regard des attentes pondérées des différents acteurs (clients, actionnaires et autres parties prenantes) afin d'éviter la dispersion des énergies et des ressources pour les focaliser sur les objectifs importants et urgents.

Pour cela, nous utilisons l'outil de **Matrice des priorités** qui permet de mesurer, sur un axe, l'impact des leviers sur chacune des attentes des parties prenantes et sur l'autre axe la difficulté de mise en œuvre du levier.

La Balanced Scorecard*



La Carte Stratégique est complétée de vos indicateurs de performance et de vos projets / initiatives stratégiques afin de formaliser votre **Balanced Scorecard** ou tableau de bord équilibré. Ce tableau de bord a la particularité d'identifier les indicateurs qui peuvent parfois être en opposition au sein d'une organisation (par exemple l'intérêt et la valeur des stocks n'est pas perçu de la même façon par un Directeur Commercial et par un Directeur Financier). Le rôle de votre équipe dirigeante sera de positionner la valeur cible, de ces indicateurs en opposition, sur le point d'équilibre (ce qui en facilitera son appropriation et son pilotage!). Ces valeurs cibles devront être en lien avec votre processus budgétaire pour leur valeur à 1 an et avec votre Plan à Moyen Terme pour les valeurs à 3/5 ans. Cette étape essentielle a pour but de **valider la faisabilité** de votre stratégie dans le temps, la **cohérence** des objectifs stratégiques entre eux sur la première année, ainsi que sur l'**allocation de ressources** suffisantes (humaines et financières) pour son exécution.

Le choix de l'indicateur "idéal" n'est pas pertinent dans un premier temps. Notre premier objectif étant l'appropriation de la démarche, il est préférable de mettre le plus rapidement possible l'équipe de Direction en situation réelle sur des problématiques concrètes auxquelles elle

est confrontée quotidiennement. La recherche du "meilleur" indicateur n'est donc pas notre priorité, nous privilégions le travail avec les indicateurs existants dans votre reporting afin de s'assurer de la disponibilité des informations.

La formalisation des projets/initiatives stratégiques a pour objectif d'identifier puis de Manager (en termes d'investissements mais aussi de réalisations puis de résultats apportés) les actions stratégiques qui doivent être initiées pour garantir l'atteinte des objectifs.

La Matrice des Rôles et Responsabilités et la Matrice de Déploiement

Pour préparer le pilotage de l'exécution de la stratégie en salle de pilotage, mais aussi la déclinaison de la carte stratégique...

au sein de l'Entreprise, nous devons partager et aligner les rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe de direction avec leurs objectifs individuels et avec les objectifs de votre carte stratégique. Pour cela, nous utilisons la **Matrice R.C.I.** qui permet d'identifier les **R**esponsabilités des membres de l'équipe, les **C**ontributions que peuvent avoir les autres membres, ainsi que ceux qui doivent être **I**nformés de l'avancement.

La **Matrice de Déploiement** quant à elle permet de visualiser les contributions transverses des différents projets/initiatives stratégiques aux objectifs stratégiques de la carte tout en y associant les différentes responsabilités.

La Matrice Leviers / Processus

Pour permettre de réaliser un lien complet entre les objectifs stratégiques moyens termes et les actions quotidiennes, il est conseillé de formaliser la matrice des impacts entre les **leviers de la carte stratégique** et les **processus majeurs**, voire les sous-processus, identifiés au sein de votre organisation.

Les objectifs stratégiques ayant été priorisés précédemment, cette matrice aura également l'avantage de vous permettre de prioriser vos sous-processus au regard de votre stratégie d'Entreprise. Autrement dit, il faut identifier les sous-processus sur lesquels vous devez vous améliorer en priorité pour avoir un impact sur les attentes de vos actionnaires et de vos clients. ...

(* Principes conçus et développés par Robert Kaplan & David Norton, référencés dans les ouvrages suivants : *Balanced Scorecard, Strategy Focused Organization*

La Salle de Pilotage est un véritable lieu de prises de décisions stratégiques pour fédérer les énergies et favoriser la délégation, l'empowerment et la transparence au sein des équipes dirigeantes.



La Salle de Pilotage et le Système de Management Associé

Nous implémentons une **salle de pilotage stratégique**, lieu de réflexion et de prises de décisions, dans laquelle les Procédures de fonctionnement favorisent la dynamique de l'équipe. Cette salle, construite autour du principe du Management Visuel, permet à l'équipe dirigeante de se retrouver pour **piloter** l'exécution de la stratégie, c'est-à-dire de mesurer que les actions retenues permettent d'atteindre les résultats attendus.

Cette salle est physiquement structurée autour des panneaux suivants :

☉. **Le panneau des résultats** (les résultats financiers complétés des mesures de satisfaction des différents clients et parties prenantes)

☉. **Le panneau des leviers** (les objectifs stratégiques regroupés par orientation stratégique, là où l'Entreprise doit exceller)

Cette salle de pilotage fonctionne avec des règles très précises qui, outre le fait de favoriser un mode de fonctionnement optimal de l'équipe dirigeante, oblige la prise en compte de comportements clés.

Deux de ces comportements clés sont les principaux facteurs de la réussite d'une salle de pilotage : la préparation et l'engagement.

☉. **La préparation** de la salle de pilotage se réalise dans un premier temps par la mise à jour des valeurs réelles ; lorsque celles-ci sont en écart par rapport à l'objectif, cela nécessite une véritable analyse des causes racines du dysfonctionnement. La recherche de cette cause racine implique, de la part de la personne qui porte l'objectif, une participation de ses collaborateurs. Elle peut également impliquer d'autres membres de l'équipe de Direction qui, dans ce cas, devront travailler en étroite collaboration pour pouvoir présenter le résultat de leur analyse des causes avant la prochaine salle de pilotage. Une analyse des causes non formalisée sur un objectif impliquera obligatoirement que cet écart (ou dysfonctionnement) ne pourra pas être traité lors de la salle de pilotage.

☉. **L'engagement** se fait sur la formalisation d'un plan d'actions (et principalement le respect des dates annoncées lors de la formalisation de ce plan d'actions) et sur la meilleure estimation du timing des résultats que ce plan doit apporter sous la forme d'un profil de rattrapage. C'est le suivi de ce plan de rattrapage qui permettra au Comité de Direction de dire si le plan d'actions et l'analyse des causes étaient pertinents ou non. Dans le cas d'un non respect du profil de rattrapage, l'analyse des causes devra être reprise afin de pouvoir formaliser un meilleur plan d'actions.



Si l'équipe dirigeante s'est appropriée le principe de fonctionnement de la salle de pilotage autour des indicateurs de la Balanced Scorecard, celle-ci peut être complétée des informations suivantes :

☉. **Le panneau des processus** qui reprend les processus majeurs de l'Entreprise en y associant, selon le même principe de management visuel, les indicateurs d'efficacité et d'efficience qui y sont attachés.

☉. **Le panneau des risques** qui reprend l'ensemble des risques de l'entreprise sous la forme d'une matrice (impact et probabilité) ainsi que le taux de couverture associé.

Afin de bien comprendre la complémentarité de ces panneaux au sein de la salle de pilotage, nous pouvons comparer celle-ci à un départ en voiture sur une longue distance.

☉. Les indicateurs des processus représentent le tableau de bord de la voiture.

☉. Les indicateurs de la carte stratégique représentent le GPS.

☉. Le panneau lié à la matrice des risques représente la check-list des points à vérifier avant de parcourir une longue distance (niveau d'huile, taux d'usure et pression des pneus...).

En conclusion, une fois que l'équipe de direction s'est appropriée les règles de fonctionnement autour de la salle de pilotage, vous êtes prêt pour cascader / décliner ce système de management à l'ensemble de votre organisation.

