

Patrick Jaulent  
Marie-Agnès Quarès

# Méthodes de gestion

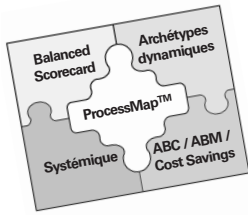
Comment les intégrer

Balanced Scorecard • Systémique • Archétypes dynamiques  
ABC/ABM/Cost Savings • ProcessMap

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN: 2-7081-3044-7

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



# Introduction

« Donnez-moi un point fixe et un levier  
et je soulèverai le monde. »

ARCHIMÈDE

Ce livre est un voyage destiné à vous conduire vers une destination : celle de l'excellence de votre organisation, qui est, selon Thierry Desmarest, président-directeur général du groupe Total, «[...] fonction de l'équilibre atteint entre la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, collectivités)».

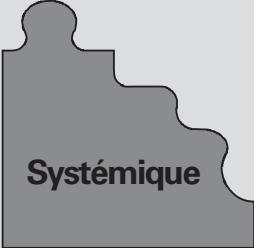
Notre 1<sup>er</sup> levier de performance est la **Balanced Scorecard (BSC)**, créée en 1992 aux États-Unis par David Norton et Robert Kaplan : elle a pour objet de définir une stratégie centrée sur l'organisation en traduisant la vision personnelle de son manager en une vision collective. La Balanced Scorecard fixe la destination de l'organisation et la route pour y parvenir.

**La Balanced Scorecard est un levier de performance stratégique présenté au Chapitre 1.**

**Balanced  
Scorecard**

Notre 2<sup>e</sup> levier de performance est la **systemique**, formellement exposée dès 1948 par le biologiste Ludwig von Bertalanffy et, depuis, continuellement enrichie par Jay Forrester, Joël de Rosnay, H. A. Simon... La systemique a pour objet d'imaginer des organisations (entreprises, administrations, départements, services, équipes, etc.) performantes.

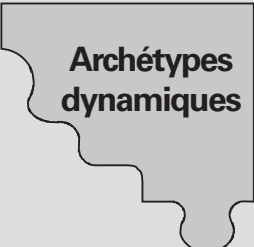
**La systemique est un levier de performance organisationnelle présenté au Chapitre 2.**



Systemique

Notre 3<sup>e</sup> levier de performance s'appuie sur les **archétypes dynamiques** créés par Jay Forrester et popularisés par Peter Senge dans son ouvrage *La cinquième discipline*. Les archétypes dynamiques associés aux leviers de performance que sont la Balanced Scorecard et la systemique permettent de diagnostiquer et d'anticiper la performance de l'organisation.

**L'archétype dynamique est un levier de performance décisionnelle présenté au Chapitre 3.**

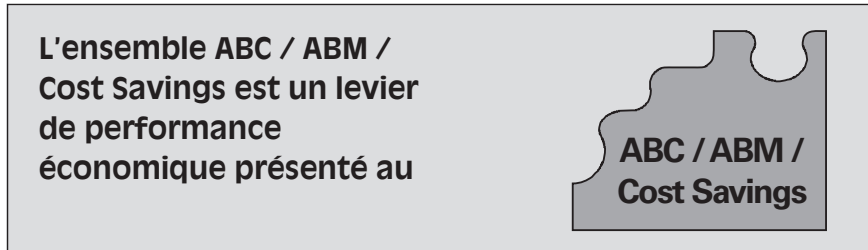


Archétypes dynamiques

Notre 4<sup>e</sup> levier de performance a pour base les méthodes **ABC/ABM/ Cost Savings**. L'ABC (*Activity Based Costing*) a été créée dans les années 1980 par Robert Kaplan (co-créateur de la Balanced Scorecard) afin d'évaluer le « coût réel » d'une activité et de son résultat, par une meilleure prise en compte des coûts indirects.

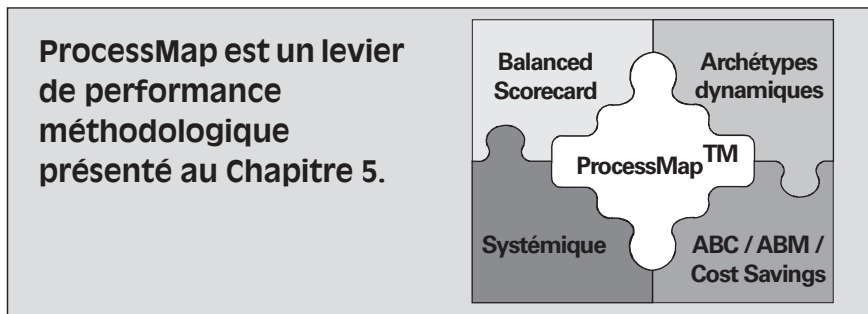
L'ABM (*Activity Based Management*), imaginée par plusieurs cabinets

de consultants, permet de «manager» l'organisation à partir de la création de valeur, tandis que la méthode Cost Savings spécifiée par la société ReUSE est destinée à identifier les gains potentiels.



Notre 5<sup>e</sup> levier de performance est la méthodologie ProcessMap, développée par la société CIMPA (Groupe AIRBUS).

ProcessMap a pour objet d'intégrer, en assurant leur cohérence, les quatre leviers précédents dans un guide méthodologique et un logiciel.



Patrick Jaulent  
Marie-Agnès Quarès

# Méthodes de gestion

Comment les intégrer

Balanced Scorecard • Systémique • Archétypes dynamiques  
ABC/ABM/Cost Savings • ProcessMap

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN: 2-7081-3044-7

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Sommaire

<b>Introduction</b>	VII
<b>Chapitre 1 – Un levier de performance stratégique : la Balanced Scorecard</b>	1
Pourquoi la Balanced Scorecard?	2
Qu'est-ce que la stratégie?	3
Qu'est-ce que la Balanced Scorecard?	4
L'idée fondamentale d'une Balanced Scorecard	7
Le processus de conception d'une Balanced Scorecard	8
Quelques conseils pour concevoir une BSC	28
La Balanced Scorecard : un levier de performance stratégique	42
<b>Chapitre 2 – Un levier de performance organisationnelle : la systémique</b>	45
Pourquoi la systémique?	46
Qu'est-ce que la systémique?	46
La systémique et la Balanced Scorecard	65
La systémique : un levier de performance organisationnelle	66
<b>Chapitre 3 – Un levier de performance décisionnelle : les archétypes dynamiques</b>	69
Pourquoi les archétypes dynamiques?	70
Qu'est-ce qu'un archétype dynamique?	70
L'archétype dynamique : un levier de performance décisionnelle	90
<b>Chapitre 4 – Un levier de performance économique : Activity Based Costing/Activity Based Management/Cost Savings</b>	93
Pourquoi l'Activity Based Costing?	94

Domaine d'application	96
Processus de mise en œuvre de la méthode PBC/ABC	96
Pourquoi l'Activity Based Management?	108
La méthode ABC/ABM et la Balanced Scorecard	123
La méthode ABC/ABM : un levier de performance économique	123
<b>Chapitre 5 – Un levier de performance méthodologique: ProcessMap</b>	127
Pourquoi la méthodologie ProcessMap?	128
Qu'est-ce que ProcessMap?	128
Applications de ProcessMap	128
Conclusion	158
<b>Annexe A</b>	159
La Balanced Scorecard et les organisations à but non lucratif	159
La Balanced Scorecard et le développement durable	160
La Balanced Scorecard et les organisations informatiques	162
La Balanced Scorecard et les autres approches	164
<b>Annexe B</b>	175
Idées fondamentales de la systémique et de la complexité dynamique	175
Idées fondamentales de la complexité dynamique	178
La systémique et ISO 9000 : 2000	180
Le «modèle en 8» et ISO 9000 : 2000	191
<b>Annexe C</b>	195
Approche statique de la performance de l'organisation Dupont	195
Approche dynamique de la performance de l'organisation Mutuelle Inc.	208
<b>Bibliographie</b>	217
<b>Marques déposées</b>	219
<b>Index</b>	221