



SYMPOSIUM

“L’IT Governance en actions”

Piloter la Performance : IT Scorecard

Nous accompagnons durablement votre performance...

Patrick JAULENT,
Directeur Business Unit CIMPA Consulting
Président du Club Balanced Scorecard France



CIMPA Consulting...

CIMPA Consulting est implantée principalement en France (Paris, Toulouse), en Allemagne et en Angleterre

Notre mission : Améliorer durablement la performance de nos clients

Nos valeurs :

- **Professionalisme**
- **Transparence**
- **Éthique**
- **Multi-culturel**



CIMPA : Créée en 1995
S.A. filiale 100% Airbus
Certifiée ISO 9000 : 2000



- **France : 300 personnes**
- **Allemagne : 60 personnes**
- **CA 2004 : 42 M€**

Pilotage de l'organisation...

KPI Management

Déconnexion

Accueil

Stratégie

Pilotage

Rapport

Administration

Mon Compte

■ Définition ● Carte ● Objectifs ● Indicateurs ● Responsable / Objectifs ● Responsable / Indicateurs ● Qualité

Masquer l'arborescence

- Présentation du Portail WEB KPI Management
 - Direction de l'Entreprise XYZ...
 - PILOTAGE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE XYZ
 - Direction des Systèmes d'Informations (DSI)
 - PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DSI
 - PILOTAGE OPERATIONNEL D'UNE DSI
 - Direction des Ressources Humaines (DRH)
 - PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DRH
 - PILOTAGE OPERATIONNEL D'UNE DRH
 - Direction Administrative et Financière (DAF)
 - PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DAF
 - PILOTAGE OPERATIONNEL D'UNE DAF

Intitulé

PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DSI

Mission

La mission de la DSI est de rendre ses clients plus performants en délivrant des applications et des services informatiques qui satisfont leurs besoins et attentes.

Vision

Nous voulons contribuer à la performance de l'entreprise en
--> Renforçant la transparence et la sécurité financière (IFRS, LSL,..) dès 2006
--> Réduisant les coûts informatiques de 10% / an
--> Améliorant la satisfaction de nos clients de x points / an

Valeurs / Principes

Nos principes en cohérence avec ceux de l'entreprise sont :
--> Une collaboration active avec nos clients : nous les respectons sur le long terme
--> La qualité de nos applications : nous travaillons avec des standards (CMMI, ITIL, Cobit.)

Période Stratégique

2004 - 2007

Responsable

CIO

Budget

x K€

Ressources

--> Portail WEB KPI Management
--> Team Foundation de Microsoft (Socle d'intégration)

OK

Pilotage
stratégique

Pilotage
opérationnel

Pilotage opérationnel...



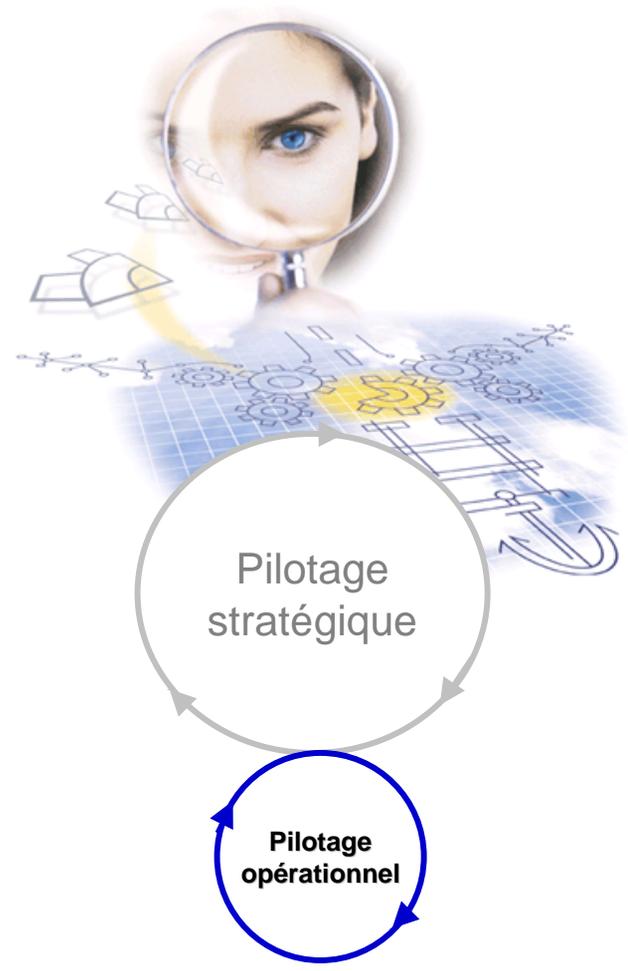
Windows taskbar and browser window header with navigation tabs: Accueil, **Stratégie**, Pilotage, Rapport, Administration, Mon Compte. A 'Déconnexion' link is visible in the top right.

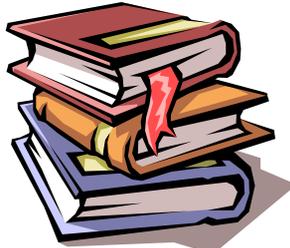
KPI Management

Masquer l'arborescence

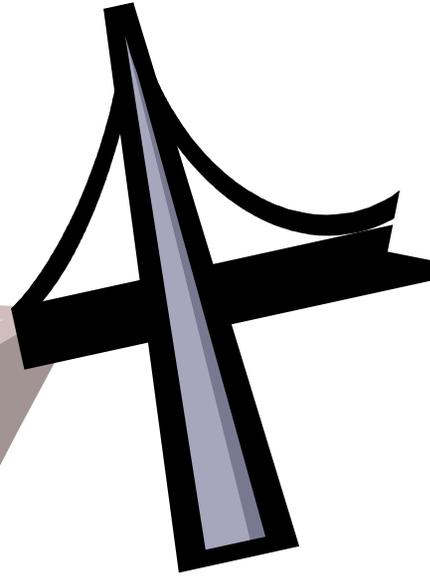
- Présentation du Portail WEB KPI Management
 - Direction de l'Entreprise XYZ...
 - PILOTAGE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE XYZ
 - Direction des Systèmes d'Informations (DSI)
 - PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DSI
 - PILOTAGE OPERATIONNEL D'UNE DSI
 - PROCESSUS OPERATIONNELS D'UNE DSI
 - Piloter l'évolution du système d'information
 - Première version du schéma directeur 2005-2007
 - Contractualiser
 - % de contractualisation maintenance et projet annuel
 - % de production des bilans de maintenance et bilans ...
 - # de points de suivi par contrat de service
 - Taux d'engagement des travaux avant que le contrat ...
 - Délai moyen de signature des lettres de mission
 - Délivrer des prestations de conseil, études AMO
 - Taux d'insatisfaction globale client sur intervention
 - Assurer la maîtrise d'oeuvre des projets informatiques
 - Glissement entre prévu et réalisé sur la date de mise ...
 - Durée de validation client sur coeur métier / durée ...
 - Taux moyen de FNC par application coeur de métier en ...
 - Taux de FNC fournisseur sur total FNC en validation
 - Ratio FNC Production / FNC Validation
 - Maintenir les applications
 - Taux de consommation du budget de maintenance
 - Taux d'évolution du nombre d'incidents de maintenance
 - Exploiter les applications
 - Taux d'abend batch UNIX
 - Taux d'abend batch NT
 - Nombre de nuits sans réplication des activités
 - Nombre de jours avec planning de nuit bloqué
 - Assister les clients
 - Piloter
 - Maqueter la qualité

Batterie d'indicateurs

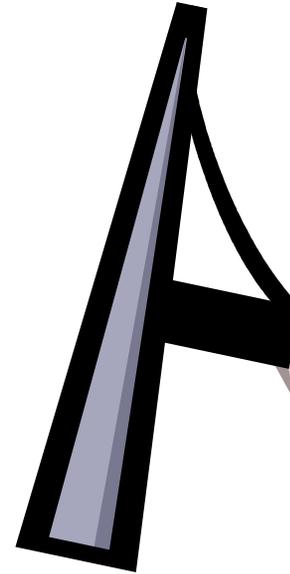




Stratégie



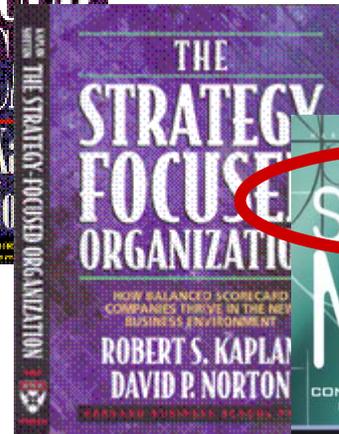
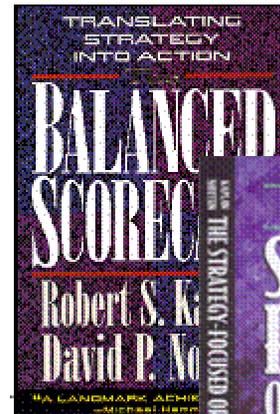
Résultats



***« ...70% des problèmes ne
proviennent pas d'une
mauvaise stratégie, mais d'une
mauvaise exécution de la
stratégie... »
(Why CEO's Fail, Fortune 1999)***



Naissance de la Balanced Scorecard de KAPLAN et NORTON...



General Electric's Measurement System.
(150 centres de profit)

Balanced Scorecard : La carte stratégique (partielle)...

KPI Management

Déconnexion

Accueil

Stratégie

Pilotage

Rapport

Administration

Mon Compte

● Définition ■ **Carte** ● Objectifs ● Indicateurs ● Responsable / Objectifs ● Responsable / Indicateurs ● Qualité

RESULTATS CLES
sur les FINANCES...

(F3) Maîtriser les coûts
informatiques

RESULTATS CLES
sur les CLIENTS de
la DSI

(C8) Renforcer la qualité
de service

LEVIERS
OPERATIONNELS
CLES de la DSI

(O10) Accroître l'efficacité du
support clients

LEVIERS
STRUCTURELS
CLES de la DSI

(*DRH) Développer et soutenir
les compétences humaines

Balanced Scorecard : La carte stratégique (partielle)...

KPI Management

Déconnexion

Accueil

Stratégie

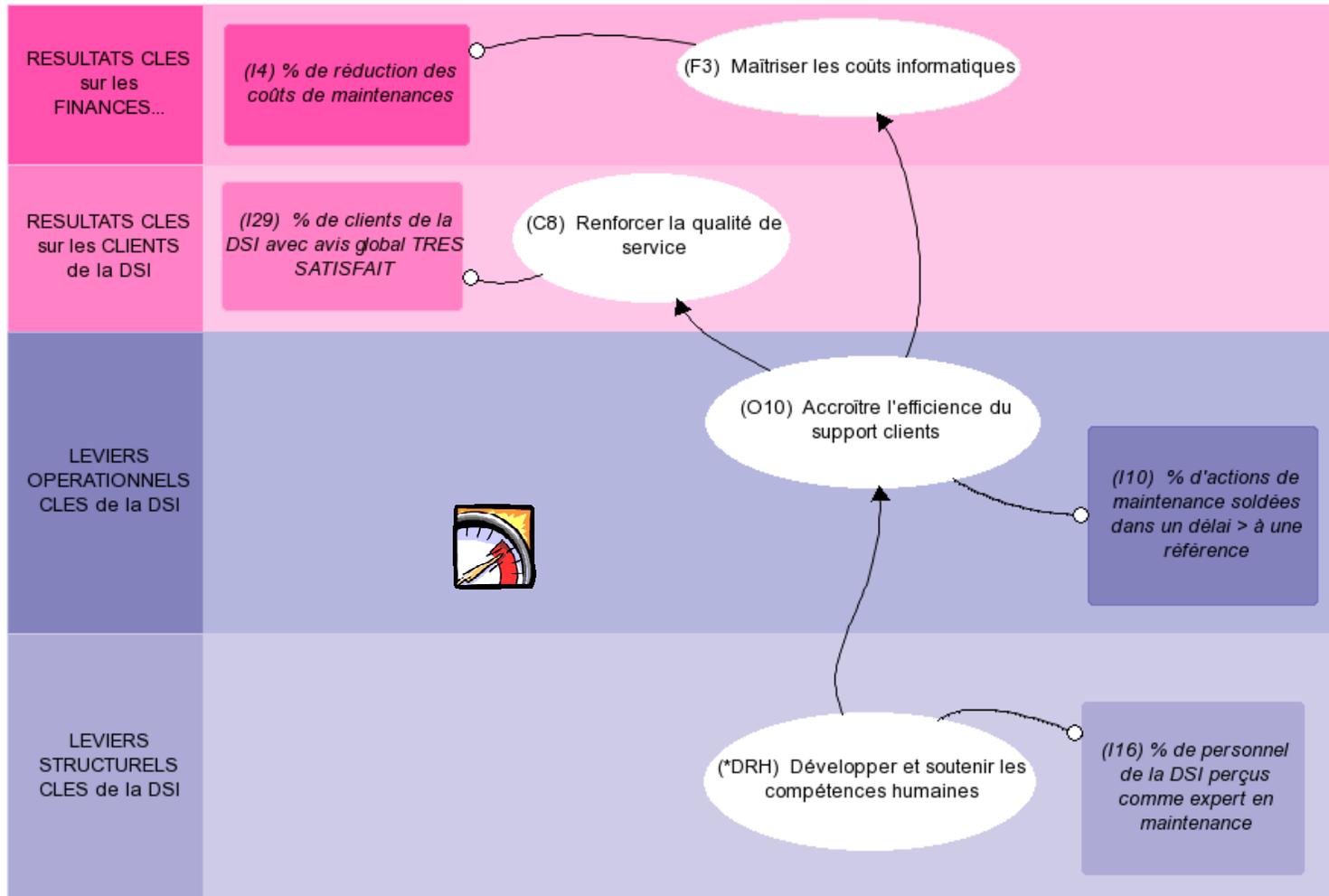
Pilotage

Rapport

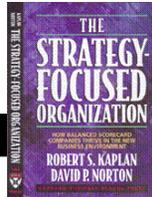
Administration

Mon Compte

● Définition ■ Carte ● Objectifs ● Indicateurs ● Responsable / Objectifs ● Responsable / Indicateurs ● Qualité



Balanced Scorecard : L'alignement stratégique...

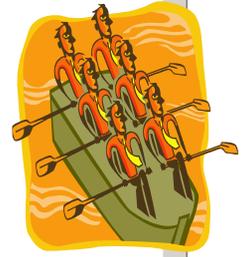
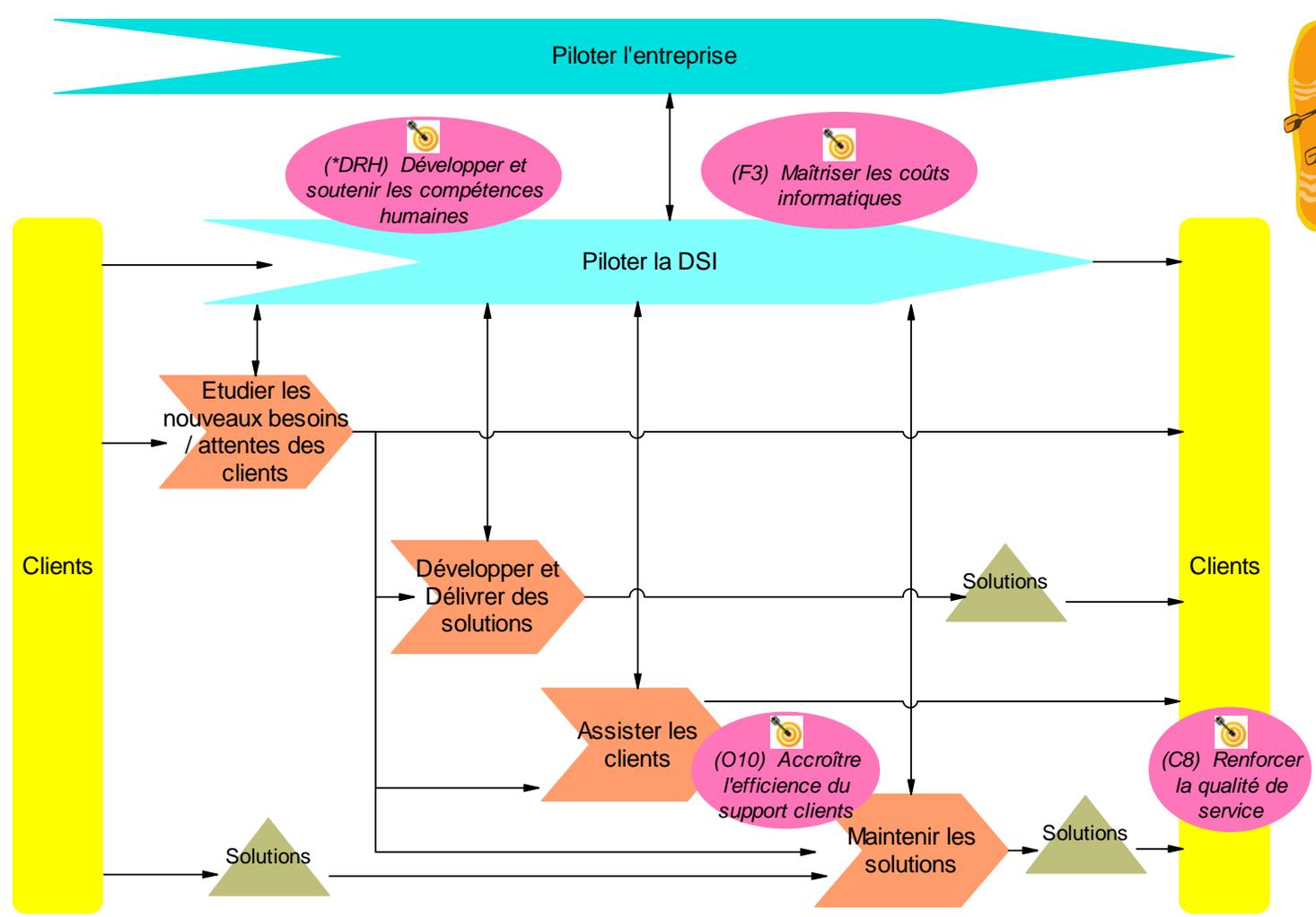


KPI Management

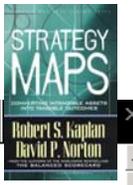
Déconnexion

- Accueil
- Stratégie**
- Pilotage
- Rapport
- Administration
- Mon Compte

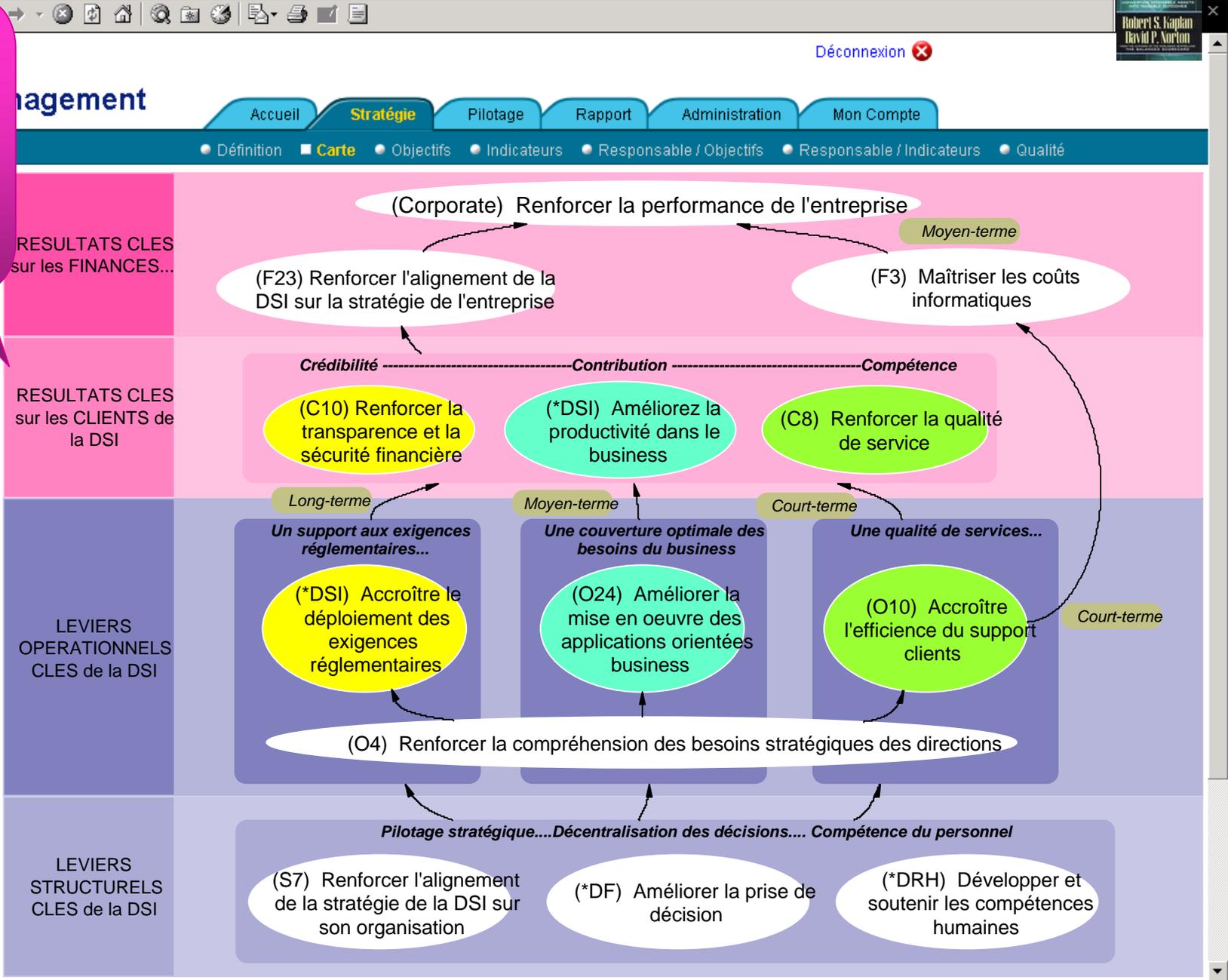
- Définition
- **Carte**
- Objectifs
- Indicateurs
- Responsable / Objectifs
- Responsable / Indicateurs
- Qualité



Balanced Scorecard : La carte stratégique...



Les perspectives « Résultats clés » comportent les objectifs stratégiques (cf. la vision)

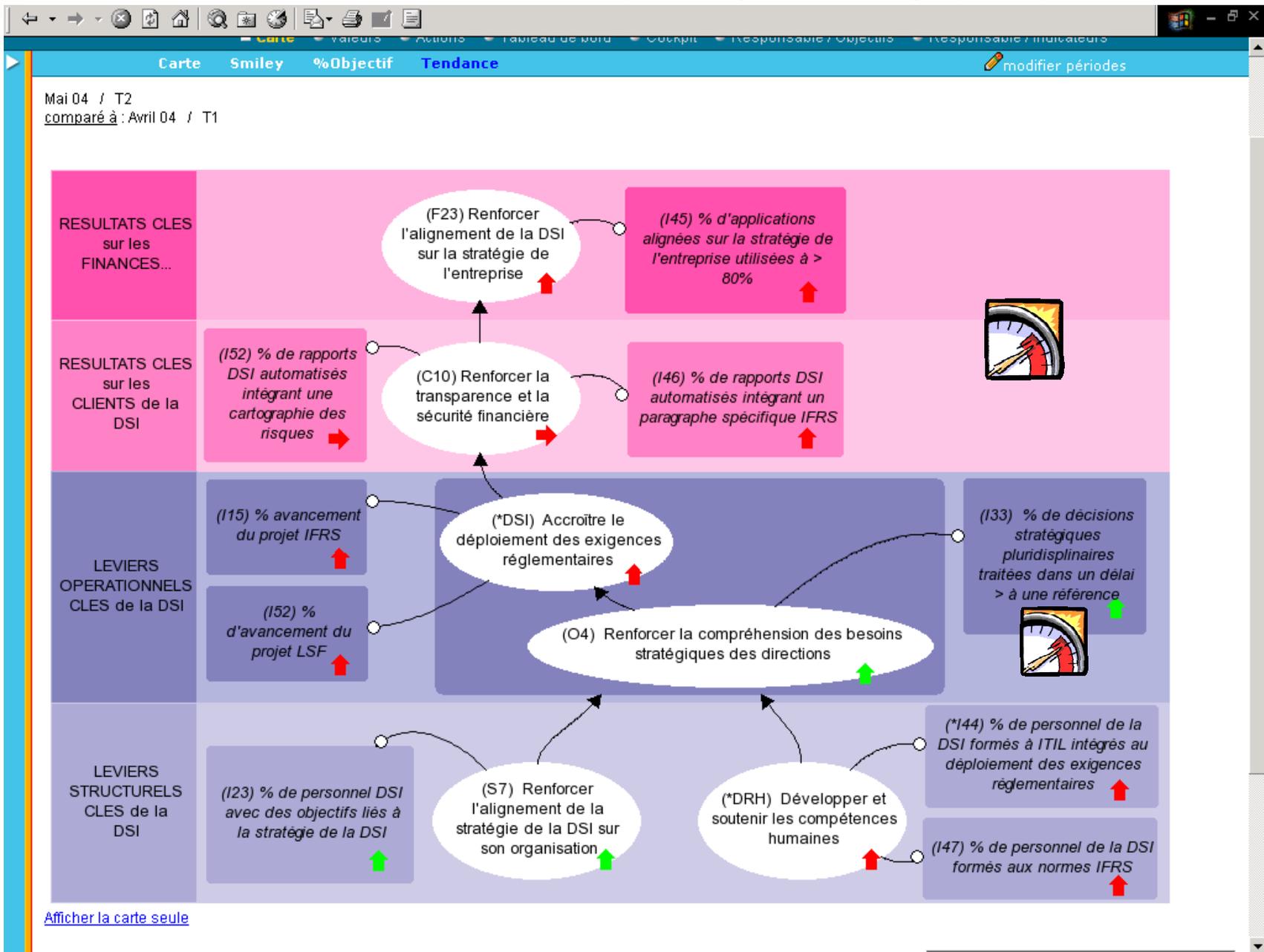
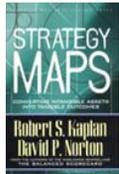




Piloter l'organisation vers la destination



Balanced Scorecard : le pilotage stratégique (partielle)...



Balanced Scorecard : le pilotage stratégique...

KPI Management

Accueil

Stratégie

Pilotage

Rapport

Administration

Mon Compte

• Carte

■ Valeurs

• Actions

• Tableau de bord

• Cockpit

• Responsable / Objectifs

• Responsable / Indicateurs

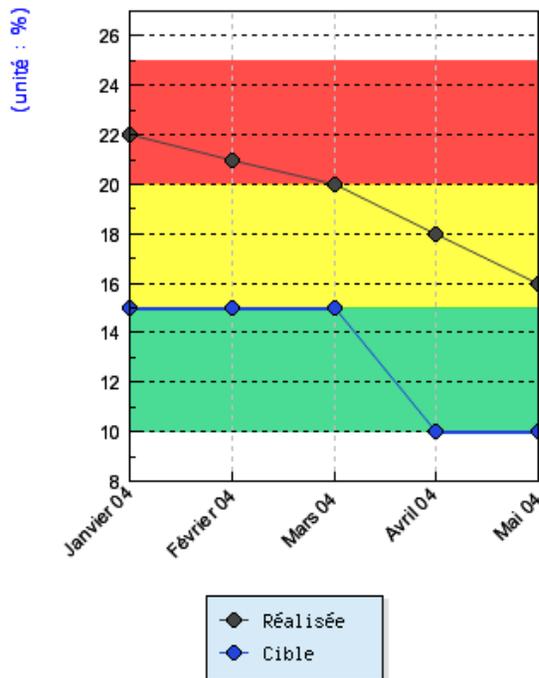
☑ Nouveau ✎ Modifier

PILOTAGE STRATEGIQUE D'UNE DSI



LEVIERS OPERATIONNELS D'UNE DSI > (O10) Accroître l'efficience du support clients

■ (I10) % d'actions de maintenance soldées dans un délai > à une référence



Responsable objectif : CIO
 Responsable indicateur : IT manager
 Périodicité du reporting : Mois

Description de l'indicateur :

D'autres indicateurs peuvent être utilisés tels que :

- % de travaux batch réalisés dans un délai inférieur à une référence
- Taux de réponse du help-desk inférieur un délai de référence
- Age de la plus ancienne demande du portefeuille d'incidents (mesure de réactivité)

Recommandations :

-> mettre en place une gestion de maintenance informatisée

OK

Actions [...]	Etat	Responsable
Mettre en place un système de GMAO	En attente	CIO

Balanced Scorecard : le pilotage stratégique...

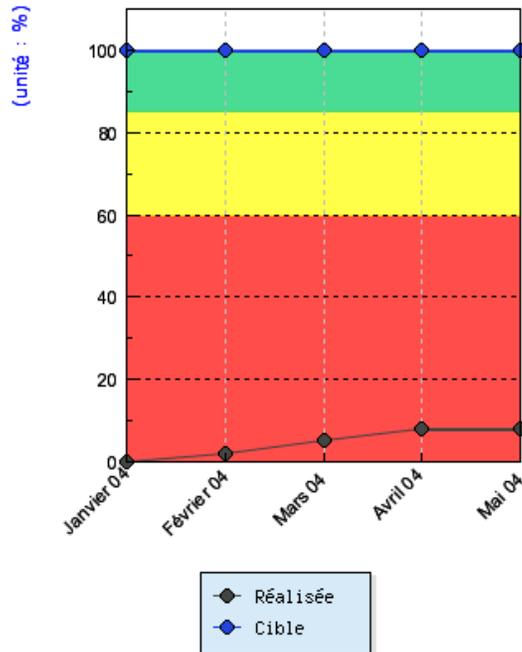
Navigation menu: Accueil, Stratégie, **Pilotage**, Rapport, Administration, Mon Compte

Sub-menu: Carte, Valeurs, Actions, Tableau de bord, **Cockpit**, Responsable / Objectifs, Responsable / Indicateurs

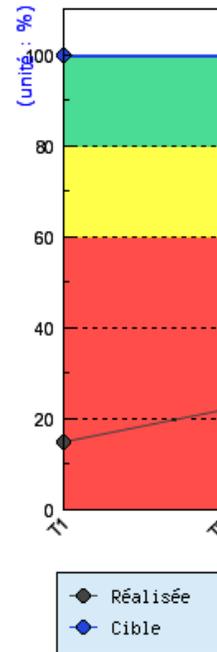
Buttons: Nouveau, Modifier

Top right: Déconnexion

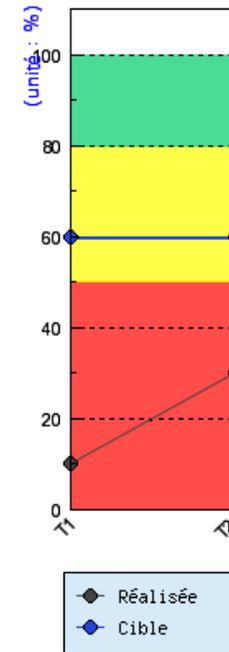
(152) % de rapports DSI automatisés intégrant une cartographie des risques



(152) % d'avancement du projet LSF



(147) % de personnel de la DSI formés aux normes IFRS



Contribue à...

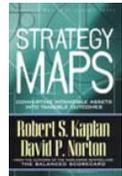
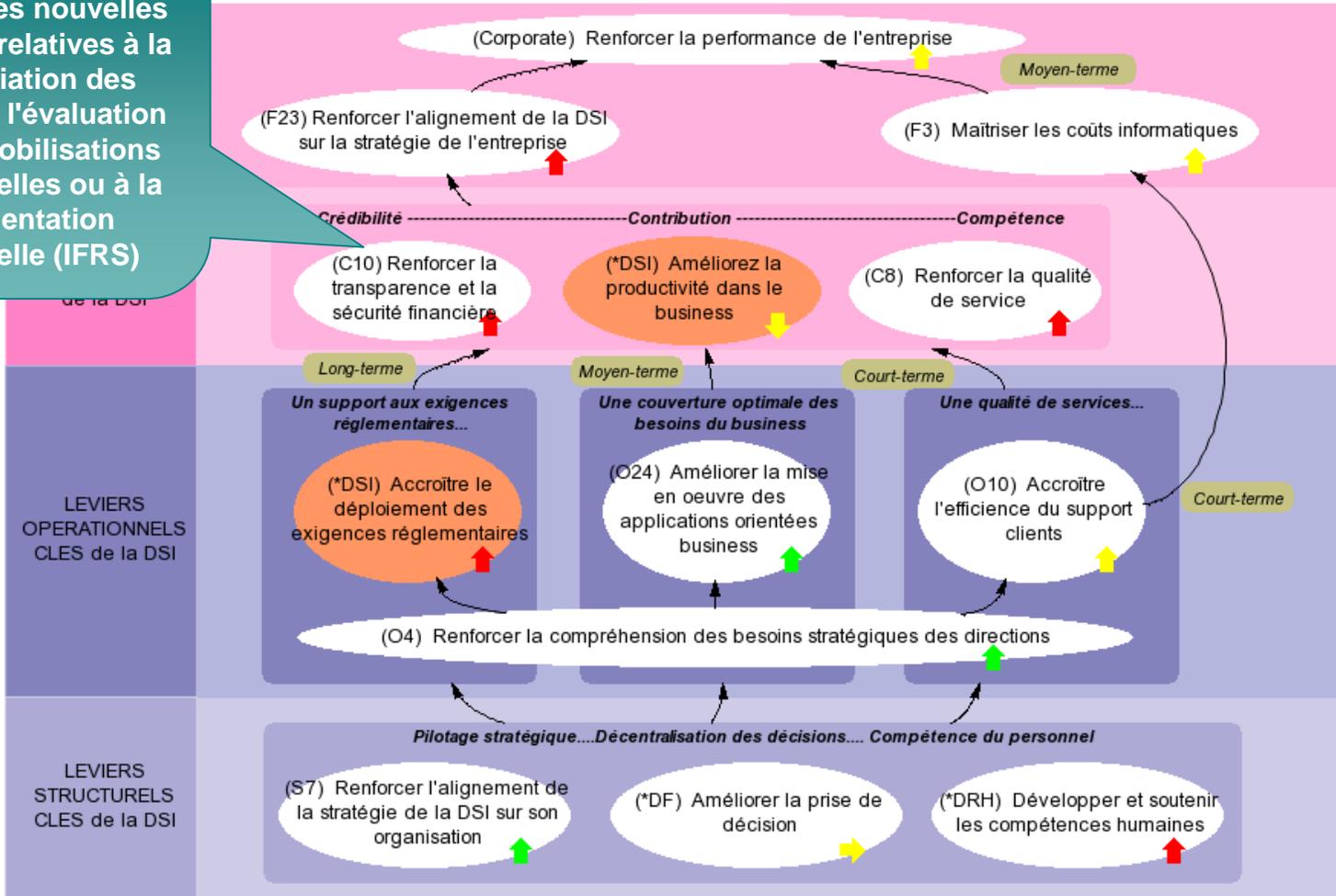
Contribue à...

registrer le cockpit

OK

La DSI contribue à la performance de l'entreprise

La DSI doit prendre en compte les nouvelles données relatives à la dépréciation des stocks, à l'évaluation des immobilisations incorporelles ou à la segmentation sectorielle (IFRS)



[Afficher la carte seule](#)

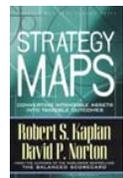
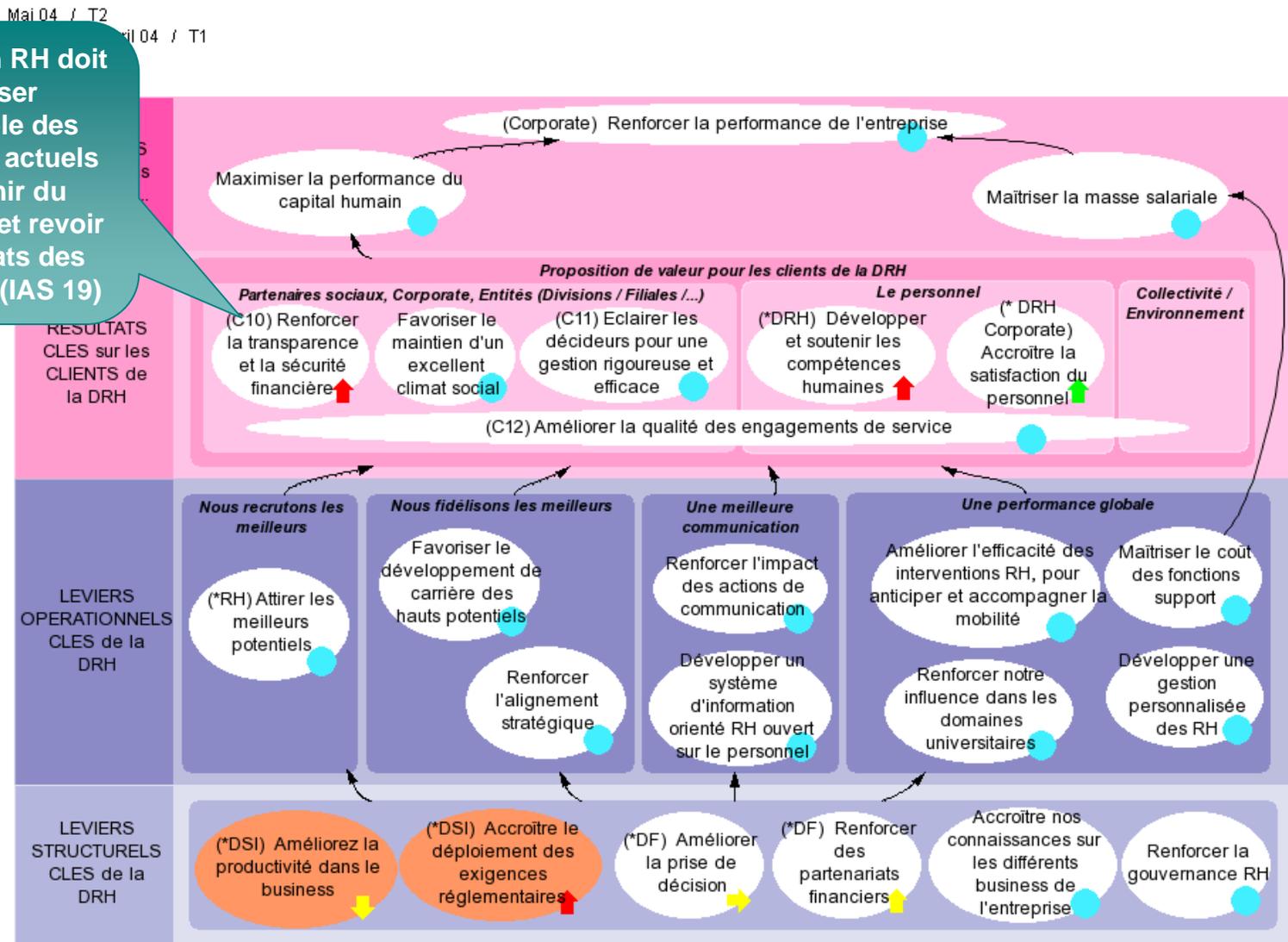
La DSI contribue à la performance de la DRH...



Carte Valeurs Actions Tableau de bord Cockpit Responsable / Objectifs Responsable / Indicateurs

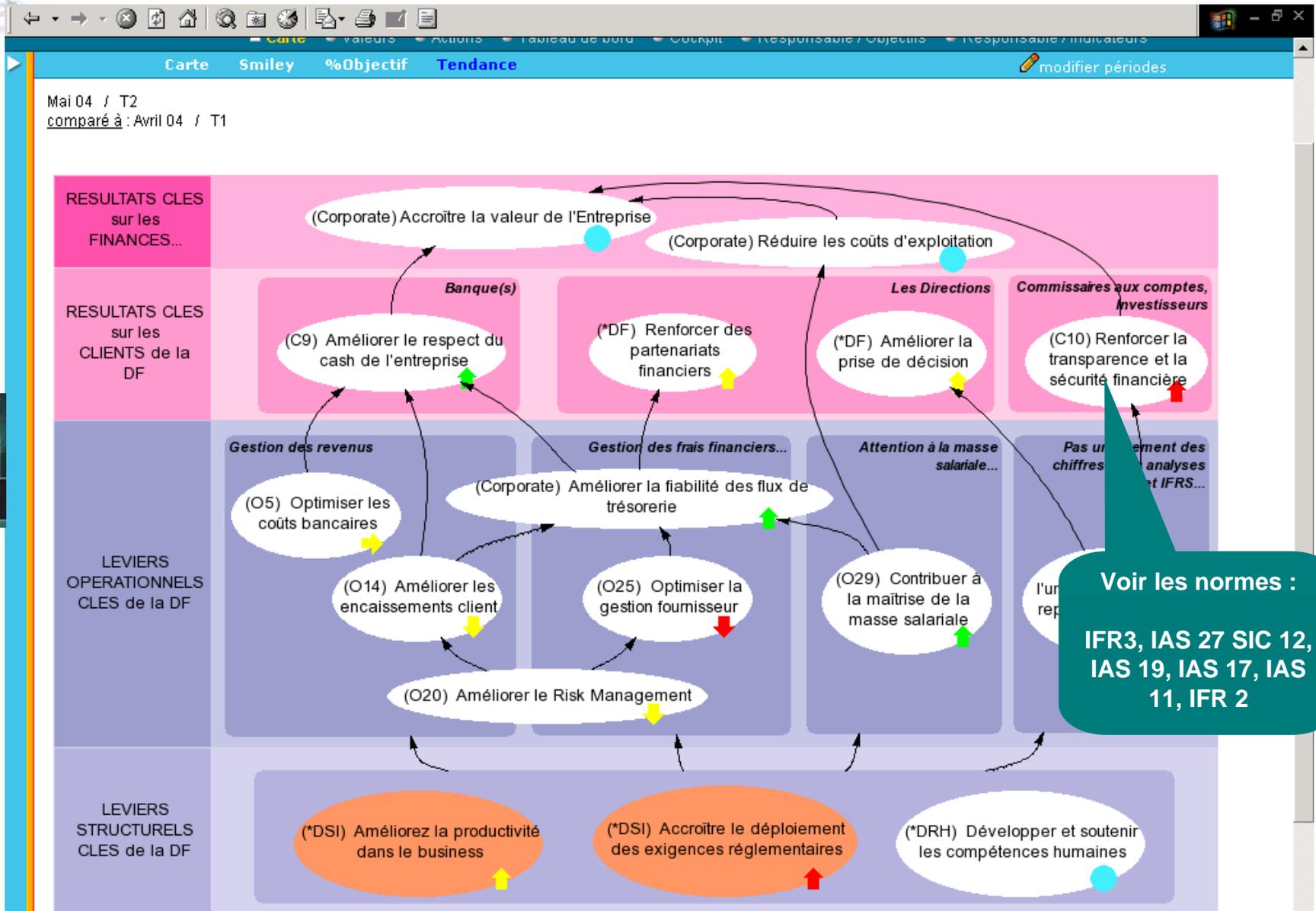
Carte Smiley %Objectif Tendance modifier périodes

La fonction RH doit recenser l'ensemble des avantages actuels ou à venir du personnel et revoir les contrats des dirigeants (IAS 19)



[Afficher la carte seule](#)

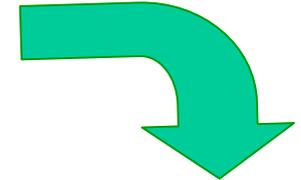
La DSI contribue à la performance de la DF...



[Afficher la carte seule](#)

Balanced Scorecard : une carte stratégique et « éventuellement » un tableau de bord...

Carte stratégique



« Tableau de bord »

Mai 04 / T2
comparé à : Avril 04 / T1

Carte Smiley %Objectif Tendence modifier périodes

RESULTATS CLES sur les FINANCES...
 (Corporate) Renforcer la performance de l'entreprise
 (F23) Renforcer l'alignement de la DSI sur la stratégie de l'entreprise
 (F3) Maitriser les coûts informatiques

RESULTATS CLES sur les CLIENTS de la DSI
 (C10) Renforcer la transparence et la sécurité financière
 (*DSI) production b...

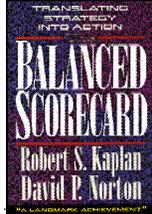
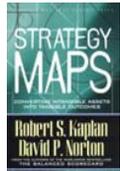
LEVIERS OPERATIONNELS CLES de la DSI
 Un support aux exigences réglementaires...
 (*DSI) Accroître le déploiement des exigences réglementaires
 (O24) et appli

LEVIERS STRUCTURELS CLES de la DSI
 Pilotage stratégique...Decentra
 (S7) Renforcer l'alignement de la stratégie de la DSI sur son organisation
 (*DRH)

Indicateur	Propriétaire	Périodicité	Unité	🟢	🟡	🔴	Janvier 04	Février 04	Mars 04	Avril 04	Mai 04	Actions
(I33) % de décisions stratégiques pluridisciplinaires traitées dans un délai > à une référence	CIO	Mois	%	<8.0	<=12.0 >=8.0	>12.0	13.0	14.0	12.0	10.0	8.0	[..]
(O10) Accroître l'efficacité du support clients												
(I10) % d'actions de maintenance soldées dans un délai > à une référence	IT manager	Mois	%	<15.0	<=20.0 >=15.0	>20.0	22.0	21.0	20.0	18.0	16.0	🟡 Mettre en place un système de GMAO [..]
(O24) Améliorer la mise en oeuvre des applications orientées business												
(I50) % d'applications délivrées dans un délai > à une référence	IT manager	Mois	%	<8.0	<=12.0 >=8.0	>12.0	17.0	13.0	12.0	10.0	7.0	[..]
LEVIERS STRUCTURELS CLES D'UNE DSI												
(*DRH) Développer et soutenir les compétences humaines												
(I14) % de personnel de la DSI formés à ITIL intégrés au déploiement des exigences réglementaires	IT manager	Trimestre	%	>70.0	>=50.0 <=70.0	<50.0		30.0		50.0		🟡 Formation à ITIL du personnel support clients [..]
(I16) % de personnel de la DSI perçus comme expert en maintenance	IT manager	Trimestre	%	>60.0	>=50.0 <=60.0	<50.0		48.0		58.0		[..]
(I47) % de personnel de la DSI formés aux normes IFRS	CIO	Trimestre	%	>80.0	>=50.0 <=80.0	<50.0		10.0		30.0		[..]
(S7) Renforcer l'alignement de la stratégie de la DSI sur son organisation												
(I72) % de personnel DSI avec des...	CIO	Mois	%	>80.0	>=60.0 <=80.0	<60.0						[..]

Afficher la carte seule

Patrick Jaulet, JOURNAL SYMPOSIUM DE LA GOUVERNANCE EN ACTIONS, 24 mai 2009





Ce qu'il faut retenir...



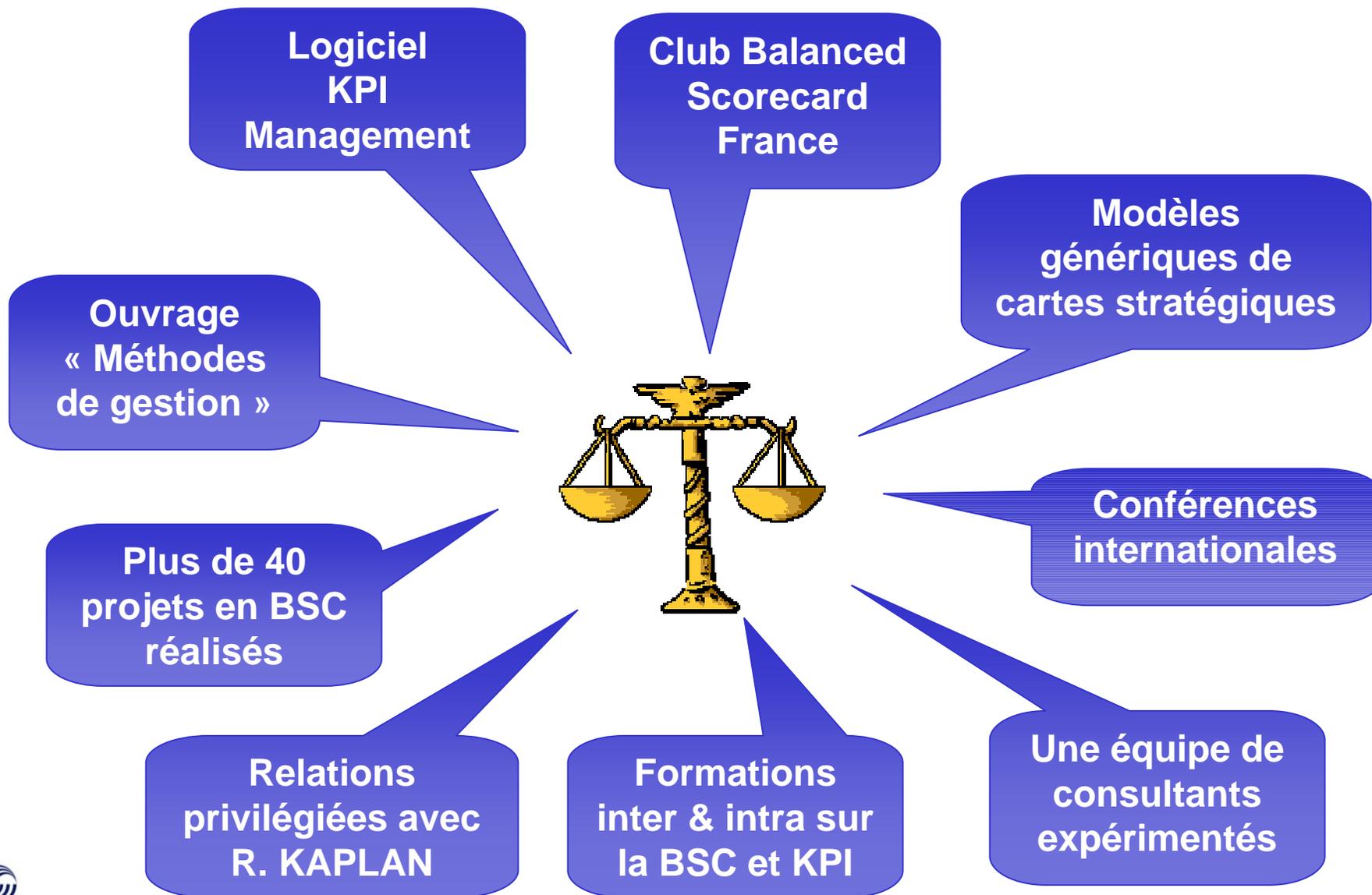
- Une BSC **n'est pas (simplement)** un « tableau de bord prospectif équilibré »
- Le succès d'une BSC est directement lié à **une personnalité forte** qui porte la BSC dans l'organisation (vision personnelle → vision collective)
- Une BSC « de qualité » (que l'on peut mesurer) formalise la stratégie d'une entité : mais il n'y a **aucune garantie** de succès de l'appropriation par les acteurs de l'entité
- Le pilotage à l'aide d'une BSC (carte stratégique et types d'indicateurs) est **révélateur des forces et faiblesses** du système de management
- La BSC permet de sécuriser la DSI et d'en garder le contrôle...



ANNEXE



Notre plus value en Balanced Scorecard...





Quelques références en Balanced Scorecard...

- KAYSERSBERG (1999)
- AIRBUS – CIMPA (2000)
- CHRONOPOST (2000)
- BULL (2000)
- TOTAL (2001)
- MUTUELLES MYRIADES (2002)
- SAB WABCO (2002)
- RENAULT TRUCKS (2002)
- EDF-GDF (2002)
- MBDA (2002)
- THALES microelectronics (2003)
- SOFRANCE (2003)
- VALLOUREC (2003)
- FRAMATOME ANP (2004)
- PEUGEOT-Direction de la Marque (2003, 2004)
- SIEMENS (2003, 2004)
- CCI NICE Côte d'Azur (2004)
- TOTAL Fluides Spéciaux (2005)
- REUNICA (2005)
- MAIF (2005)
- AEROPORT DE NICE CÔTE D'AZUR (2005)

Plus de 40 déploiements de
BSC menés depuis 1999



Robert KAPLAN (Harvard Business School)
Patrick JAULENT, **Président du club BSC France**
Marie-Agnès QUARES



Club Balanced Scorecard France...

Patrick Jaulent a créé le **Club Balanced Scorecard France** en 2003 pour permettre aux entreprises d'échanger leurs expériences en Balanced Scorecard.

Le club Balanced Scorecard France est présidé par Patrick JAULENT



MYRIADE
La mutuelle qui vous va bien

ASSUREUR MILITANT.

BOMBARDIER
TRANSPORT

THALES
MICROELECTRONICS



AIRBUS
CIMPA

CIGREF



TOTAL



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
NICE CÔTE D'AZUR



A
FRAMATOME ANP





Ouvrages sur Balanced Scorecard et les KPI...

L'objectif de cet ouvrage, co-écrit par Marie-Agnès Quarès et Patrick Jaulent de CIMPA Consulting, est de décrire différents **leviers de performance**, qu'ils soient :

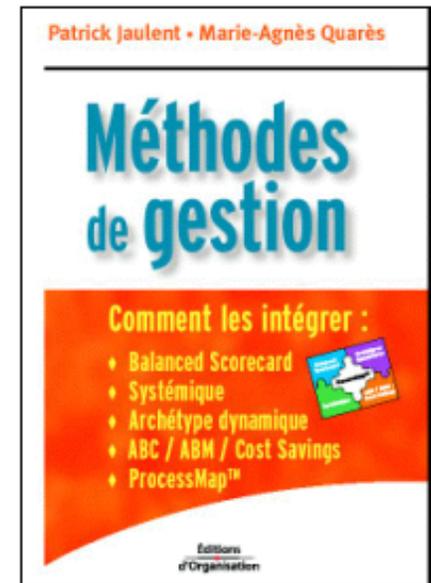
- stratégiques avec la *Balanced Scorecard*,
- organisationnels avec la *systemique*,
- décisionnels à partir des *archétypes dynamiques*,
- économiques à partir *l'Activity Based Costing / Activity Based Management*,
- ou méthodologiques avec *ProcessMap™*.

Le 1^{er} **levier de performance** décrit dans l'ouvrage est la Balanced Scorecard (BSC), créée en 1992 aux USA par David Norton et Robert Kaplan. La BSC a pour objet de centrer la stratégie sur l'organisation en traduisant la vision personnelle de son manager en une vision collective.

Les sociétés **Adecco, EDF-GDF Services, M&A, Renault Trucks, Siemens et CIMPA (Groupe AIRBUS)** témoignent en 4^e de couverture.

Cet ouvrage est disponible dans les librairies ainsi que sur les sites www.eyrolles.com, www.fnac.com et www.amazon.fr

Ouvrage en cours : Qu'est-ce qu'un bon indicateur de performance ?





Votre contact : **Patrick JAULENT**
Mobile : +33 (0)6 80 48 81 73