

## Methods in a Nutshell:

Redéfinir le rôle de l'État

### **Balance Scorecard adapté au développement de stratégies dans les institutions publiques**

Le rôle de l'État doit être fondamentalement repensé dans les années à venir. Aucun des modèles précédents, qu'ils soient communistes ou capitalistes, ne peut être extrapolé. La numérisation et l'industrie 4.0 vont changer la vie de la population et les gouvernements doivent anticiper et contribuer à façonner ces changements.

Dans de nombreux pays, les décisions politiques sont entre les mains d'une ou de quelques personnes. Selon le degré de démocratisation, le parlement ou la population seront (ou non) impliqués dans la discussion. Mais indépendamment du dialogue politique et démocratique, l'impulsion politique doit être mise en œuvre : l'administration, les institutions publiques doivent se réorienter et se coordonner entre elles, doivent clarifier leurs rôles, doivent redéfinir leurs services et leurs processus et optimiser les structures organisationnelles.

Dans les pages suivantes, je présente une méthode qui peut aider dans ce processus. Elle a été développée au cours des dernières années dans le cadre de divers projets de consultation politique auxquels j'ai participé. Il est basé sur la célèbre "Balanced Scorecard" (BSC).

Kaplan et Norton limitent le champ d'application du BSC. Il ne convenait pas à l'élaboration de stratégies mais à leur mise en œuvre; il ne convenait pas aux organisations ramifiées mais aux petites unités commerciales autonomes; et il ne convenait pas au secteur public mais au secteur privé.

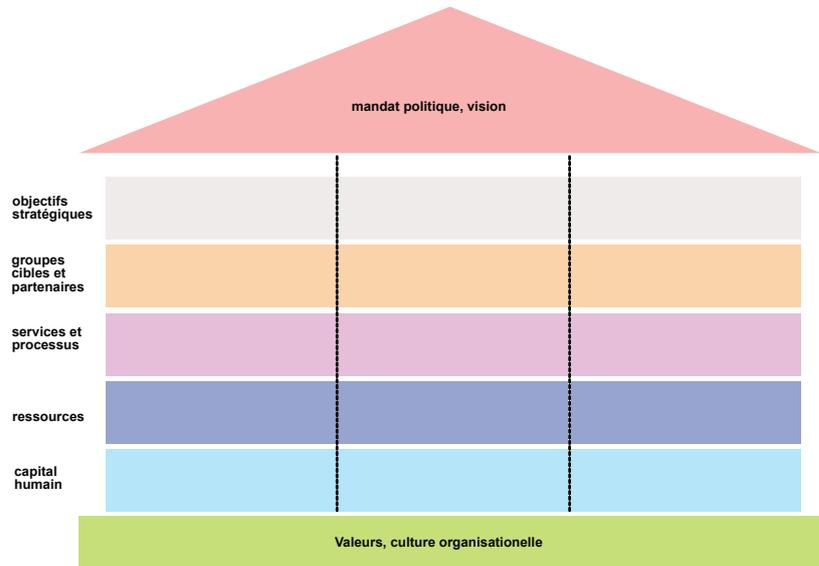
Ici, la méthode a été adaptée pour contourner les limites mentionnées par les auteurs; la BSC adaptée fonctionne pour des unités et des groupes organisationnels plus grands et semi-autonomes; elle traduit les mandats politiques en stratégies spécifiques à l'organisation; et elle est ainsi parfaitement adaptée aux institutions publiques.

Dans le même temps, il conserve les points forts du BSC original en intégrant différents niveaux de conception organisationnelle pertinents pour la stratégie et en intégrant les actions de mise en œuvre de la stratégie avec leurs objectifs, des indicateurs et des mesures. Cela fait du BSC un outil évolutif qui sert à la fois au développement de stratégies et à la gestion des ressources publiques.

Pour la représentation graphique, j'utilise une maison avec un toit, sa fondation et des piliers. Le toit représente la mission politique, qui se traduit par des objectifs stratégiques. Dans les piliers, chaque objectif stratégique est projeté sur les niveaux pertinents pour la stratégie (groupes cibles, services/processus, ressources et connaissances).

La fondation contient les valeurs. Cela concerne moins les valeurs interpersonnelles telles que la confiance que les valeurs de la culture organisationnelle avec laquelle le mandat légal ou politique est mis en œuvre. Il s'agit de la marge de manœuvre, que l'on veuille montrer au demandeur ou au citoyen ce qu'est la loi stricte ou que l'on veuille le soutenir dans sa démarche.

Dans le diagramme de droite, j'ai choisi trois piliers, mais ils peuvent être plus ou moins nombreux, selon le nombre d'objectifs stratégiques découlant du mandat politique. Chaque pilier est divisé en quatre niveaux pertinents pour la stratégie, au niveau desquels chaque objectif stratégique est examiné. Les questions sont les suivantes : pour qui et avec qui? Que proposons-nous? De quelles ressources avons-nous besoin? Et comment devons-nous former notre personnel pour qu'il puisse fournir les performances souhaitées?

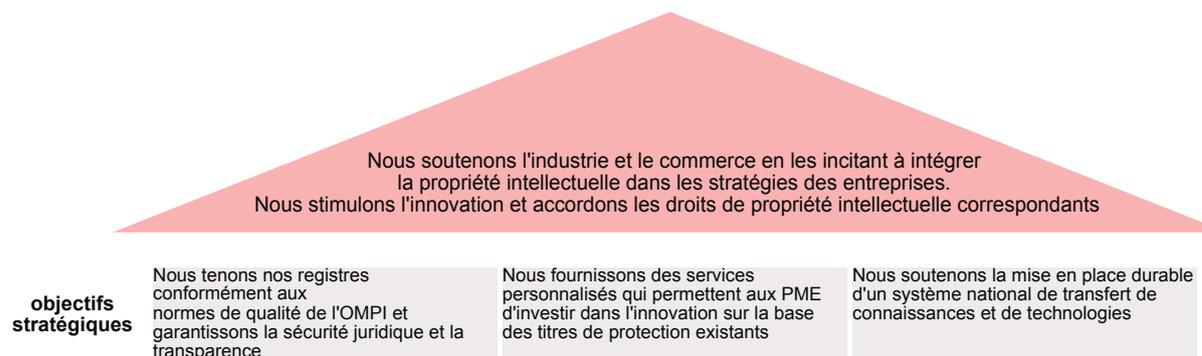


Chaque unité organisationnelle crée sa propre maison BSC, une après l'autre à partir du haut de la hiérarchie.

La première maison stratégique est réalisée par la direction générale d'une organisation ou d'un groupe organisationnel. Il peut s'agir d'un ministre avec ses sous-ministres, d'un sous-ministre avec ses directeurs, d'un directeur avec ses chefs de service.

Pour illustrer cela, je prendrai l'exemple d'un office national des brevets et des marques.

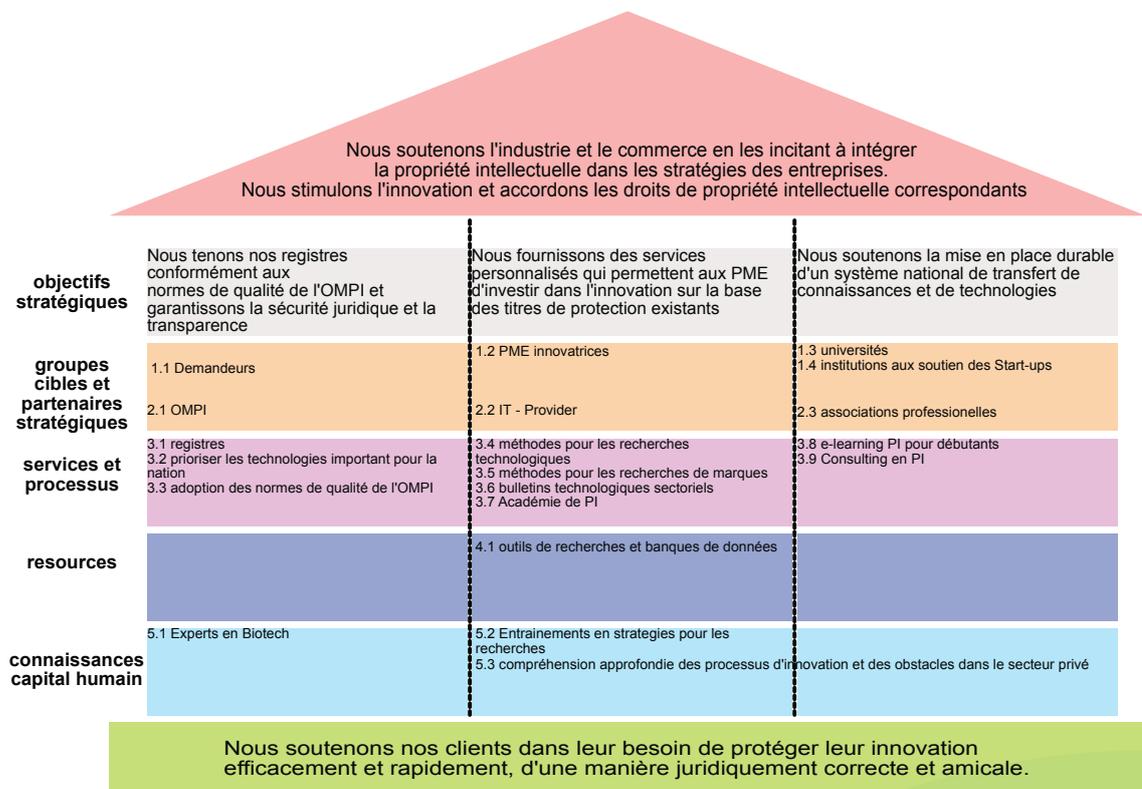
1. La première étape du processus consiste à définir clairement le mandat politique. Selon les pays, cela peut être tiré d'un document stratégique de haut niveau, d'un plan pluriannuel ou d'un décret. Sinon, le mandat politique doit être élaboré dans des ateliers. Dans de rares cas, une déclaration de vision peut également être choisie, mais elle doit faire référence à l'impact visé par l'organisation.



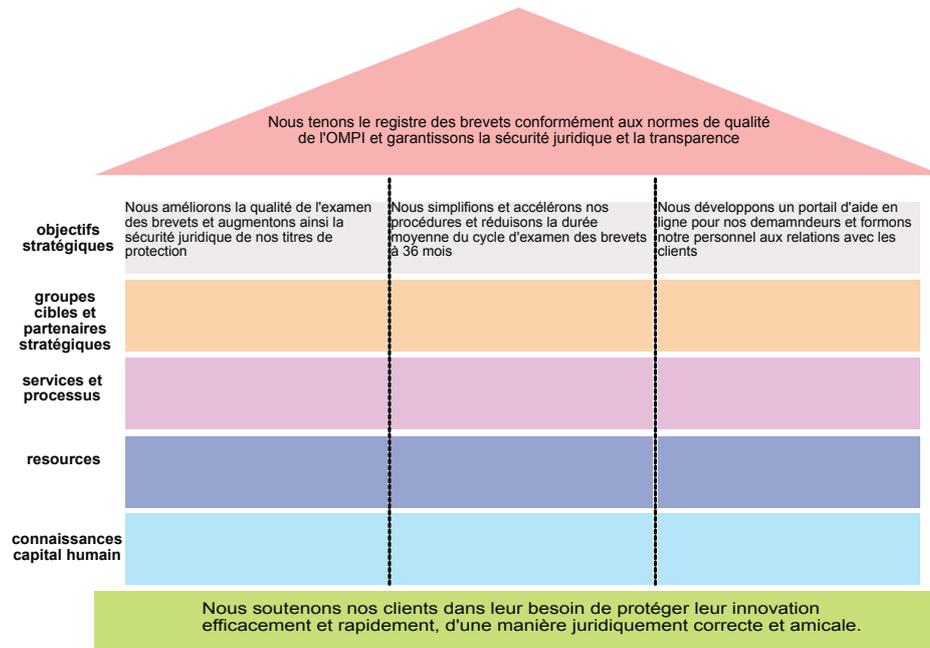
2. A partir du mandat politique défini, il convient maintenant de dériver les objectifs stratégiques, qui sont pertinents pour toutes les unités de l'organisation ou du groupe d'organisations. Les objectifs doivent pouvoir être clairement distingués les uns des autres dans leur impact. Dans l'exemple choisi ici, l'Office de la propriété intellectuelle s'assigne un objectif pour les tâches souveraines qu'il est habilité et obligé d'accomplir en tant que seule autorité du pays; un deuxième objectif pour ses services de promotion de l'innovation pour les PME; et un troisième objectif pour sa mission d'aide à l'élaboration d'un système national de transfert de technologie.

Cette étape est extrêmement importante, non seulement en termes de méthodologie, mais aussi en termes de contenu. Elle permet de réunir sous un même toit des tâches, des services, des ressources, des partenaires de coopération et même des attitudes de base différentes, apparemment contradictoires.

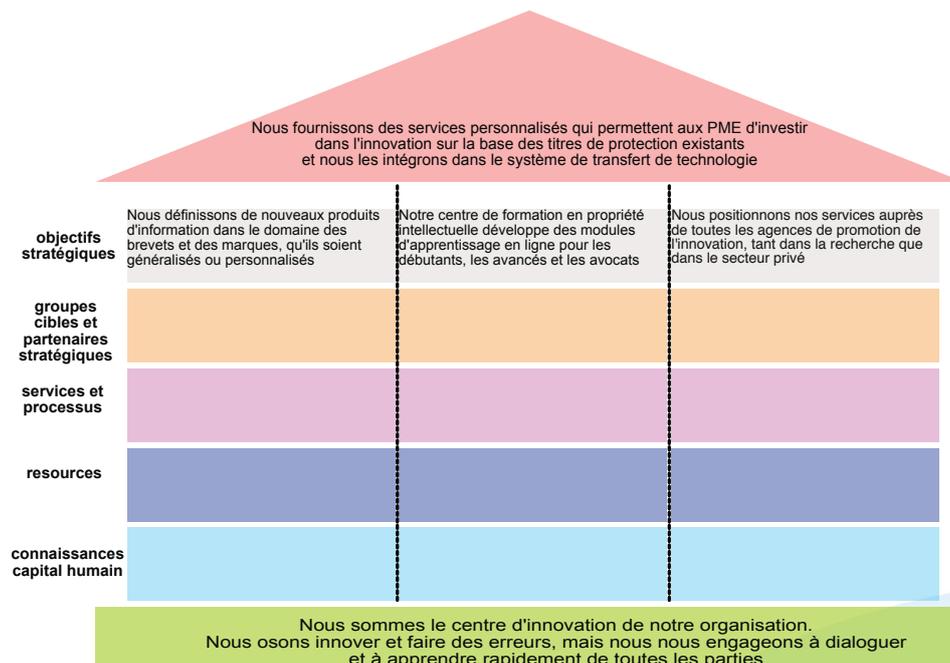
3. Dans l'étape suivante, tous les objectifs stratégiques sont maintenant remis en question. Pour qui sommes-nous ici? Y a-t-il des partenaires de coopération avec lesquels nous travaillons parce qu'ils ont les mêmes groupes cibles et un mandat politique similaire? Que proposons-nous, quels sont nos produits ou services? Répondent-ils aux besoins de nos groupes cibles? Se distinguent-ils suffisamment de ce que font nos partenaires de coopération? De quelles ressources avons-nous besoin en termes d'infrastructure, de personnel, de temps et d'argent pour bien remplir notre objectif et notre mission? Et enfin, comment devons-nous former ou recruter notre personnel, afin de pouvoir fournir le capital humain adéquat? Chaque objectif stratégique doit être traité séparément. Il est possible que certaines réponses aux questions posées soient les mêmes pour plusieurs objectifs. Cela peut être pris en compte dans la présentation. (par exemple, 5.3 dans le tableau ci-dessous).



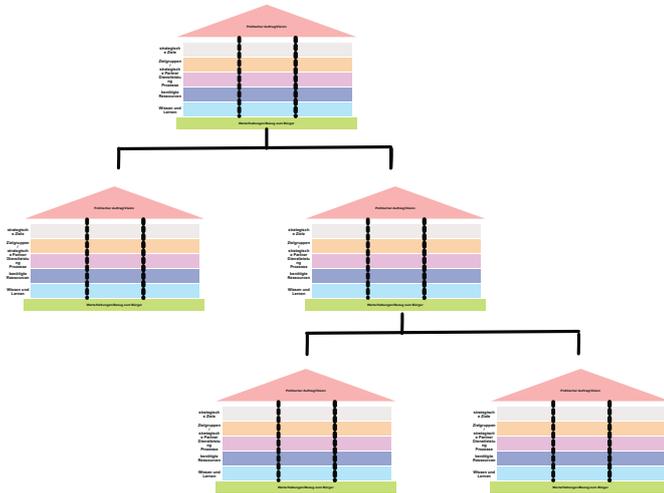
4. Dans ce qui suit, des maisons BSC sont créées pour les unités hiérarchiquement inférieures, dans notre exemple pour la division des brevets et la division des services de base de données. Dans l'idéal, l'un des objectifs stratégiques précédents est désormais repris en tant que mandat (politique ou stratégique) sur le toit des nouvelles maisons. Là encore, cet ordre est traduit en objectifs stratégiques pour l'unité concernée (répéter étapes 2 et 3).



maisons BSC du deuxième niveau hiérarchique, Division de brevet ci-dessus, Services de BD ci-dessous



5. Si nécessaire, les maisons BSC peuvent être créées à nouveau au niveau hiérarchique inférieur, afin que le paysage des maisons s'adapte au schéma organisationnel :



6. Last not least: derrière chaque BSC se trouvent des indicateurs et des chiffres. Par conséquent, toutes les déclarations stratégiques de mes présentations sont numérotées afin de structurer les tableaux Excel derrière la surface. Il faut un certain effort pour adapter les systèmes existants de contrôle des performances et du budget à une maison BSC, mais cela peut en valoir la peine.

La méthodologie proposée permet

- de traduire rapidement les impulsions politiques en stratégies organisationnelles,
- de relier stratégiquement les différentes institutions,
- de légitimer différents objectifs, groupes cibles, services ou même valeurs sous un même toit,
- de mesurer et contrôler les moyens utilisés et le succès des activités.

Il est particulièrement adapté aux systèmes qui

- ont de bonnes compétences méthodologiques,
- d'un point de vue culturel, permettent une symbiose du bottom-up et top-down,
- disposent d'instruments de gestion des ressources publiques.

Je recommande particulièrement de travailler avec cette méthode lorsque certains aspects du rôle de l'État changent. D'une part, il apparaît rapidement si les nouvelles impulsions peuvent être mises en œuvre, d'autre part, la méthode permet de mener et d'évaluer des projets pilotes pendant une période limitée en parallèle du courant normal, et enfin, les ajustements structurels sont facilités lorsqu'il faut fusionner des unités ou en créer de nouvelles.

Essayez-le et partagez vos expériences avec moi.

Andreas Kurt  
CEO Tarana GmbH  
[www.tarana.ch](http://www.tarana.ch)\*

\* Bien sûr, dans tout ce que j'écris, je m'appuie sur des connaissances qui existent déjà quelque part. Le savoir doit appartenir à tous et rien ne doit entraver son voyage à travers les mondes et les époques. C'est pourquoi je m'abstiens de toute référence et du © sous mes textes.