

PENSER ET PILOTER SON BUSINESS MODEL AVEC LE

BALANCED SCORECARD



GLOSSAIRE



A

Activity-based costing (ABC) est utilisé pour améliorer la précision de l'analyse des coûts en améliorant le traçage des coûts pour les produits ou pour les clients individuels.

Activity-based management (ABM) est une méthode de management qui utilise l'analyse des activités et le calcul des coûts par activité pour aider les managers à améliorer la valeur des produits et services et à accroître la compétitivité de l'organisation.

Analyse SWOT : Une procédure systématique pour identifier les facteurs clés de succès d'une entreprise: ses forces et faiblesses internes, ses opportunités et ses menaces externes

B

Business Intelligence est une approche dans laquelle le contrôleur de gestion utilise les données pour comprendre et analyser les performances de l'entreprise. Business intelligence (également appelé l'analyse prédictive) utilise souvent des méthodes statistiques telles que la régression ou l'analyse de corrélation pour prédire le comportement du consommateur, pour mesurer la satisfaction de la clientèle ou pour élaborer des modèles de fixation des prix, entre autres. BI est le mieux adapté pour les entreprises qui ont une capacité distinctive. BI est semblable à la BSC parce qu'elle se concentre sur les facteurs critiques de succès; la différence réside dans le fait que BI utilise des outils analytiques pour élaborer des modèles prédictifs de processus opérationnels de base.

Business Model

Timmers (1998) : Le business model est l'architecture d'un produit, d'un service ou d'un flux d'informations, incluant une description de la diversité de ses acteurs ainsi qu'une description de ses sources de revenus.

Amit, Zott (2001) : Le business model décrit le contenu, la structure, et la gouvernance de transactions ayant pour but de créer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités de business.

Magretta (2002) : Les business models sont des histoires qui expliquent comment les entreprises fonctionnent. Un bon business model répond aux éternelles questions de Peter Drucker : qui sont les consommateurs ? Qu'est ce que la valeur ajoutée pour le consommateur ? Il répond aussi à la question fondamentale à laquelle tous les directeurs doivent pouvoir répondre : Comment faisons-nous pour réussir (« make money ») dans ce business ? Quelle est la logique économique sous-jacente qui explique que nous pouvons délivrer une valeur ajoutée aux consommateurs à un « juste » prix ?



Auteurs : Thy SERAN et Gérald NARO

Johnson et al. (2008) : Les business models consistent en 4 éléments interdépendants qui, s'ils sont pris ensemble, expliquent la création et distribution de la valeur : proposition de la valeur aux consommateurs, formulation du profit, ressources et process clés.

Teece (2010): Un business model s'articule autour de la logique, induisant que les données ainsi que d'autres preuves peuvent être des supports à la proposition de valeur pour le consommateur ainsi qu'une structure viable de ressources et de coûts pour l'entreprise.

C

Carte stratégique : Une carte de stratégie est un diagramme de cause à effet représentant les relations entre les quatre perspectives du BSC. Elle est également une représentation graphique de la proposition de valeur de l'organisation; utilisée pour décrire la série de causes et effets incarnés dans les quatre perspectives du BSC d'une organisation

CEO: le CEO est le terme anglais pour *chief executive officer* . Il représente le directeur général ou le président d'une société.

Chaîne de valeurs est un outil d'analyse utilisé par les entreprises pour identifier les étapes spécifiques nécessaires pour fournir un produit ou un service au client. En particulier, une analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise permet à la direction de découvrir les étapes ou les activités qui ne sont pas concurrentielles, où les coûts peuvent être réduits ou qui doivent être externalisés. En outre, la direction peut utiliser l'analyse pour trouver des façons d'augmenter la valeur pour le client à une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur.

« **Cost Leadership** » ou en français « **Stratégie dite de coût/volume** » un concept développé par Michael Porter, est une stratégie que les entreprises utilisent pour obtenir un avantage concurrentiel en créant une position à faible coût par rapport à ses concurrents, par exemple la chaîne Fast food McDonald's. En d'autres termes, c'est la capacité de l'entreprise est de maintenir à des prix plus bas que ses concurrents en augmentant la productivité et l'efficacité, en éliminant les déchets ou en contrôlant les coûts.

E

ERP Enterprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégré

Un logiciel ERP est un outil informatisé qui permet le pilotage de l'entreprise. Sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité d'une entreprise : gestion comptable, gestion commerciale, gestion des stocks...



Auteurs : Thuy SERAN et Gérald NARO

F

Facteur Clés de Succes ou Critical success factors (CSFs) sont des mesures des aspects de la performance de l'entreprise qui sont essentiels à son avantage concurrentiel et donc à son succès

K

KPI est un acronyme pour Key Performance Indicator. Les KPI ou ICP (indicateurs clés de performance) peuvent être utilisés, entre autres, dans le domaine du management au sens large, dans le domaine du marketing et de la publicité ou dans le domaine de l'analyse d'audience d'un site web.

L

Leading indicators qui sont des indicateurs qui portent davantage sur les facteurs clés de succès, sur les performances en train de se construire

Lagging indicators qui sont plutôt des indicateurs rétrospectifs, là on regarde dans le rétroviseur, on constate à posteriori des performances.

LBO Leverage Buy Out : Comme la plupart des opérations financières, les LBO sont des montages très simples, fondés sur des raisonnements très basiques. Un LBO peut être défini comme l'achat ou la prise de contrôle d'une entreprise (cible) par des investisseurs financiers spécialisés, financé majoritairement par des emprunts, dans le cadre d'un schéma spécifique où les dirigeants repreneurs sont associés aux investisseurs en vue de réaliser ensemble une plus-value à moyen terme. Apparus en France au milieu des années 80, LBO ont connu en 2000 -2006 un retour en force encouragé par : une baisse des taux d'intérêt, un vaste mouvement de restructurations des groupes et l'arrivée à la retraite des dirigeants, mais la crise des subprimes a freiné l'activité du LBO. Le LBO donne trois avantages : levier financier, levier fiscal et levier juridique. Tout l'intérêt d'un LBO réside dans la diversité des sources de financement, ce qui permet d'envisager une acquisition avec seulement 30 à 50% de la valeur de la cible.

P

Private equity ou Capital-Investissement : Selon Wikipédia, le capital-investissement est une forme très ancienne d'investissement par laquelle un investisseur consacre une partie de



Auteurs : Thuy SERAN et Gérald NARO

ses capitaux propres ou sous gestion au développement ou rachat d'une société ayant des besoins de croissance, de transmission ou de redressement. En contrepartie de son risque d'investissement et de l'immobilisation de son capital sur une longue période (coût d'opportunité), il attend un rendement sur le capital investi, généralement supérieur à celui du marché des actions cotées, compte tenu de la non-liquidité de son investissement pendant parfois plusieurs années. Il ne se contente pas d'investir mais accompagne généralement la société en portefeuille par des conseils pratiques lui permettant d'accélérer son développement et d'optimiser sa gestion.

S

Stratégies de coopération combinent la coopération et la compétition. La stratégie de coopération est souvent considérée comme essentielle pour la performance des entreprises. Grâce à des alliances stratégiques, à des réseaux et à d'autres partenariats, les entreprises cherchent à améliorer leur performance lorsque les ressources, les capacités et les risques peuvent être partagés.

Supply chain est le terme anglo-saxon utilisé pour désigner la chaîne d'approvisionnement.

Stakeholders ou Parties prenantes en français

Selon la théorie des parties prenantes (stakeholders), la création de valeur dans une entreprise ne doit pas être considérée du seul point de vue des actionnaires (stockholders) mais de l'ensemble des personnes physiques ou morales concernées par cette entreprise, autrement dit les parties prenantes comme les clients, fournisseurs, salariés, Etat et collectivités publiques...

Système de croyances ou de valeurs. Levier de contrôle qui articule la mission, l'objectif, les normes de comportements et les valeurs fondamentales d'une entreprise visant à inspirer les gestionnaires et autres employés à faire de leur mieux. Le système de croyances est défini comme «l'ensemble explicite de définitions organisationnelles que les cadres supérieurs communiquent formellement et renforcent systématiquement pour fournir des valeurs, des buts et des orientations fondamentales pour l'organisation» (Simons, 1995: 34).



Auteurs : Thuy SERAN et Gérald NARO