

Tableaux - Indicateurs

Comment créer le Balanced Scorecard

09/11/2006

Après avoir défini le Balanced Score Card et son usage dans un premier article intitulé « Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard ? » l'auteur explique ici comment mettre en place ce système de gestion de la performance.

(* Si vous désirez voir l'article précédent « Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard ? » cliquer ici : [Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard ?](#)

La première phase du Balanced Scorecard comprend six étapes.

L'étape N°1 est une analyse des « fondations » de l'organisation, ses valeurs, les opportunités de marché, la concurrence, sa position financière, les objectifs à court et long terme, ainsi qu'une compréhension de ce qui satisfait les clients. De nombreuses organisations complètent cette étape de base, souvent par une auto-évaluation dans le cadre d'un séminaire hors du site pour les managers et cadres dirigeants. Généralement, les forces, faiblesse, opportunités et menaces sont développées, discutées et documentées. Il n'est pas nécessaire de répéter ce « scanner environnemental » si l'information est disponible et récente, produite dans les six derniers mois. Il est important, néanmoins de s'assurer que les perceptions-présomptions qui constituent la base de l'existence d'une organisation et sa stratégie soient toujours valides et viables.

Un autre aspect important de cette auto-évaluation est de choisir un « champion » dans l'équipe Balanced Scorecard, de définir un agenda pour le déroulement des étapes, garantir les ressources nécessaires pour développer et maintenir le système scorecard, et finalement développer un plan de communication continu pour créer « l'appropriation » et un soutien pour les changements qui vont suivre. Les plans de communication internes et externes incluent des informations concernant les activités et vont être utilisés pour faire passer le message concernant l'initiative Balanced Scorecard et son utilité pour les managers et tous les employés.

L'étape N°2 est le développement d'une stratégie. Dans les grosses organisations, plusieurs thèmes stratégiques sont développés parallèlement contenant plusieurs stratégies. Les thèmes stratégiques les plus courants sont : Développer le « Business », Améliorer l'Efficiéce Opérationnelle et Développer de Nouveaux Produits. Dans le secteur public, les organisations peuvent développer les thèmes suivants : Créer une Communauté publique Forte, Améliorer l'Education, Augmenter les Revenus issus des Taxes et Satisfaire les Attentes des Citoyens. En plus de décrire ce que va être l'approche, la stratégie par élimination, va définir quelles approches ne vont pas être sélectionnées. La stratégie est une hypothèse de ce que l'on pense qui va marcher et avoir du succès. L'étape suivante du Balanced Scorecard fournit une base pour tester si nos stratégies fonctionnent, l'efficacité avec laquelle elles sont exécutées, et leur contribution pour faire avancer l'organisation vers ses buts stratégiques.

L'étape N°3 est la décomposition de la stratégie en éléments appelés Objectifs.

Les objectifs sont les « blocs de construction » de la stratégie – les composantes ou activités qui permettent de créer la stratégie globale. Plusieurs exemples illustrent cela.

La compagnie aérienne « Southwest Airlines » a développé une stratégie pour réussir à se positionner dans le marché très concurrentiel des compagnies aériennes. La stratégie de Southwest intègre les composantes suivantes : innovation et rapidité dans la redéfinition du marché, moyen-courrier, fréquence, « point to point routing » (un changement significatif comparativement au « hub-and-spoke routing » traditionnel) ; une proportion importante d'avion en leasing, un système tarifaire très simple et des voyages sans tickets[1].

Mecklenburg County en Caroline du Nord a développé une stratégie pour mettre en œuvre la vision du directoire pour 2015. La stratégie a les thèmes suivants : Développement Managérial et Environnemental, Santé et Sécurité de la Communauté, Gouvernement Efficace et Efficient, Développer les Opportunités au niveau Social, Education et Economique. Les composantes stratégiques inclus : Augmenter la motivation et la satisfaction des Employés, Augmenter les Connaissances, Compétences et Capacités des Employés, Améliorer la Capacité au niveau Technologique, Augmenter le Développement des Partenariats, Réduire la dépendance vis-à-vis des taxes sur la Propriété, Améliorer la « valeur » du Service, Améliorer l'Environnement, Réduire les Crimes et la Violence, et Réduire les Maladies Transmissibles/Préventives et autres problèmes de santé ... ; ceci parmi d'autres objectifs[2].

Le Centre Logistique d'Administration de l'Aviation Fédérale a développé deux stratégies : Etre Orienté Client et Augmenter les Revenus. Ces stratégies ont ensuite été traduites en terme d'actions avec des mesures de performance spécifiques (métriques) et ciblées.

Une des bases de commandement militaire a développé les thèmes stratégiques suivants pour atteindre son but qui consistait à « Equiper les Soldats pour Gagner » : Equipement des Systèmes de Qualité, Expertise « Cycle de Vie », Efficience Opérationnelle et Organisation Performante. Chacun de ces thèmes est décomposé en objectifs spécifiques qui améliorent la performance et peuvent être mesurés.

Dans *l'étape N°4*, une Feuille de Route de la stratégie de l'organisation est créée. En utilisant les Liens de Cause à Effet (avec des connections logiques), les composantes (objectifs) de la stratégie sont connectées et placées dans la perspective appropriée de la carte stratégique.

La relation entre les composantes de la stratégie est utilisée pour identifier les leviers de performance clés de chaque thème stratégique qui, pris dans leur ensemble, montrent le chemin pour atteindre avec succès les résultats souhaités - tels qu'ils sont perçus aux yeux des clients ou actionnaires. La figure 4 présente la carte stratégique d'une compagnie active dans le domaine des transactions, elle montre comment un objectif (effet) est dépendant d'un autre objectif (cause), et comment, ensemble, ils forment une base stratégique depuis les activités pour arriver aux résultats souhaités.

Feuille de route de la stratégie

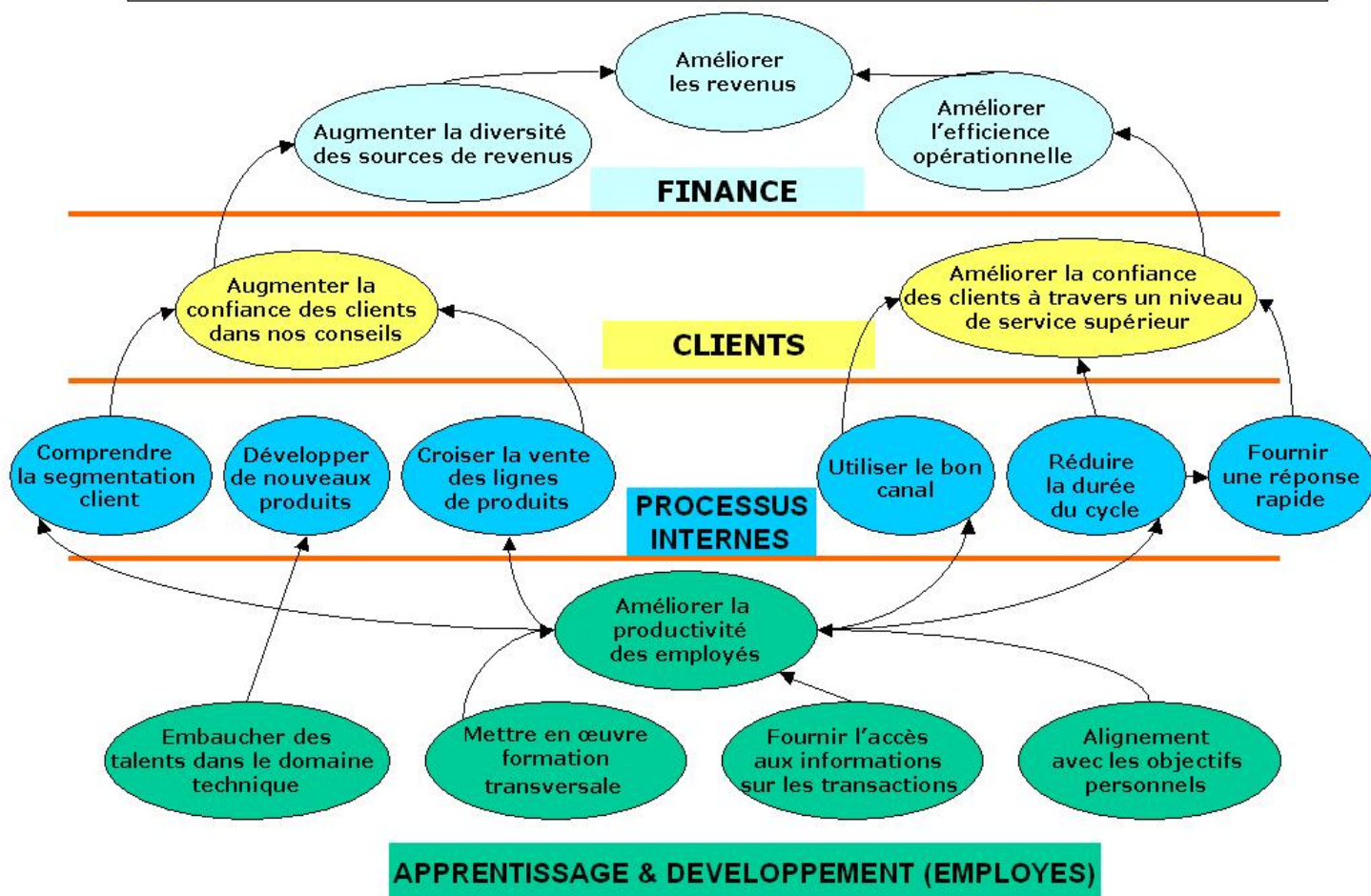


Figure 4

L'Étape N°5. Les Mesures de Performance sont développées pour mesurer les progrès stratégiques et opérationnels. Pour développer des mesures de performance significatives, nous avons besoin de comprendre les résultats souhaités et le processus utilisé pour produire des résultats. Les résultats souhaités sont mesurés avec la perspective des clients (internes et externes). Les processus quant-à eux, sont mesurés avec la perspective du « propriétaire du processus » et les activités nécessaires pour atteindre les attentes des clients. La relation entre les résultats que nous souhaitons atteindre et le processus nécessaire pour obtenir les résultats doivent être parfaitement compris avant d'assigner des mesures de performance.

Nous utilisons la feuille de route développée dans l'étape N°4, et particulièrement les objectifs, pour développer des mesures de performance significatives pour chaque objectif. Ensuite, nous déterminons les quelques mesures (leviers de performance) critiques pour le succès global de l'organisation.

La figure N°5 nous montre un cadre d'apprentissage continu pour mesurer et gérer à la fois la performance stratégique et opérationnelle. Nous mettons notre « stéthoscope » de mesure de la performance ou cela est nécessaire pour avoir des informations significatives sur la performance, soit parce que nous voulons mesurer si nous faisons les « bonnes choses », ou mesurer si nous faisons les « choses bien ».

Développer des mesures de performance significatives (métriques) et le niveau de performance attendu (cibles) est un travail difficile lorsqu'il est fait correctement, et le développement du processus est difficile. Nous avons généralement tendance à aller vite et identifier plusieurs mesures, en espérant que quelques très bonnes mesures soient dans le lot et vont « coller » !

Développer des Mesures de Performance pour les processus et les résultats

Est-ce que l'on fait les choses bien ?

Est-ce que l'on fait les bonnes choses ?

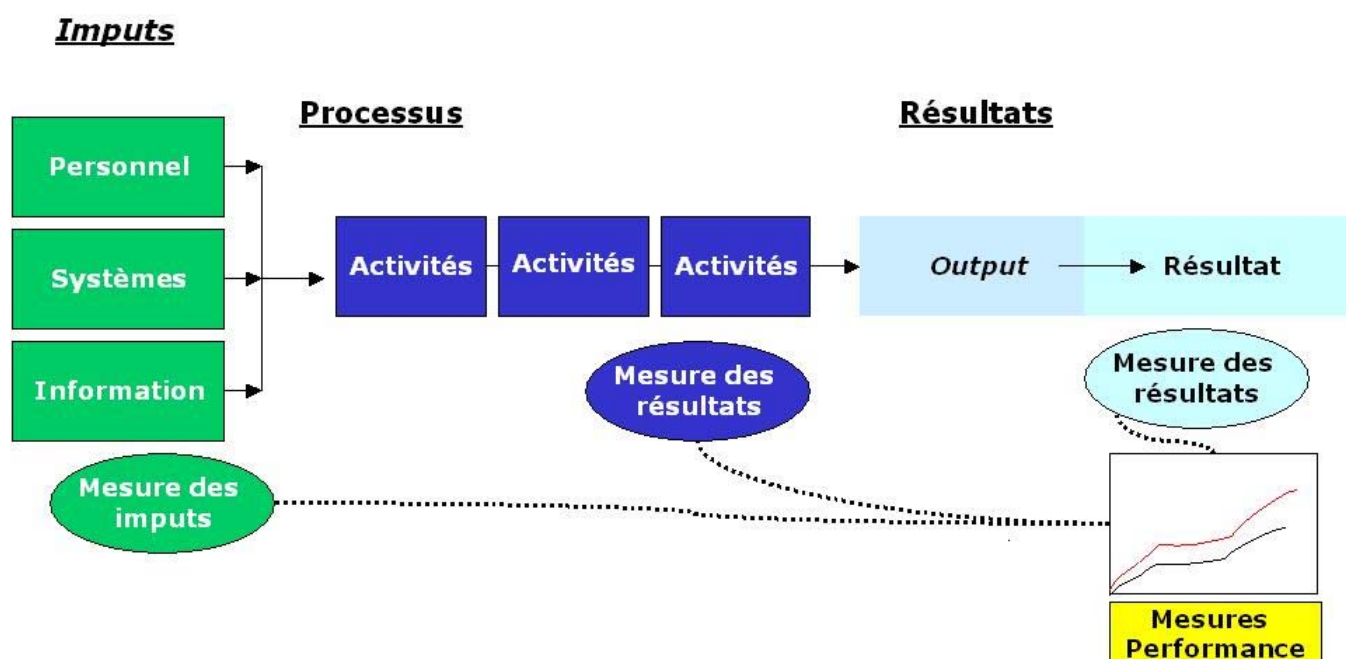


Figure 5

Le problème avec cette approche est que la valeur des informations générées est limitée et le fardeau de la collection de données et du reporting peuvent devenir rapidement engloutissant ! (Une des grandes erreurs que j'ai vu est qu'une organisation prenne des mesures qui existent déjà, les catégoriser dans les 4 perspectives et annoncer que la carte stratégique est créée). Les cartes métriques ont peu de valeur dans une organisation car elles ont peu de relation avec la stratégie, les résultats souhaités et le processus nécessaire pour produire les résultats attendus.

Un autre challenge est une tendance à porter un jugement – ne pas penser en profondeur quelles mesures sont importantes et pourquoi. Cela se produit car généralement sous la pression d'un superviseur, nous sommes pressés pour développer un panel d'indicateurs de performance (« j'ai besoin de mesures – donnez-moi quelques mesures »). Dans la plupart des plans stratégiques et systèmes de cartes stratégiques j'ai vu et revu, que le développement de mesures de performance n'est pas vraiment pris au sérieux, remettant en question la valeur de tout l'effort stratégique et opérationnel. Rappelez-vous, les mesures sont un moyen d'atteindre un résultat, et non une finalité en soi.

La logique du Balanced Scorecard

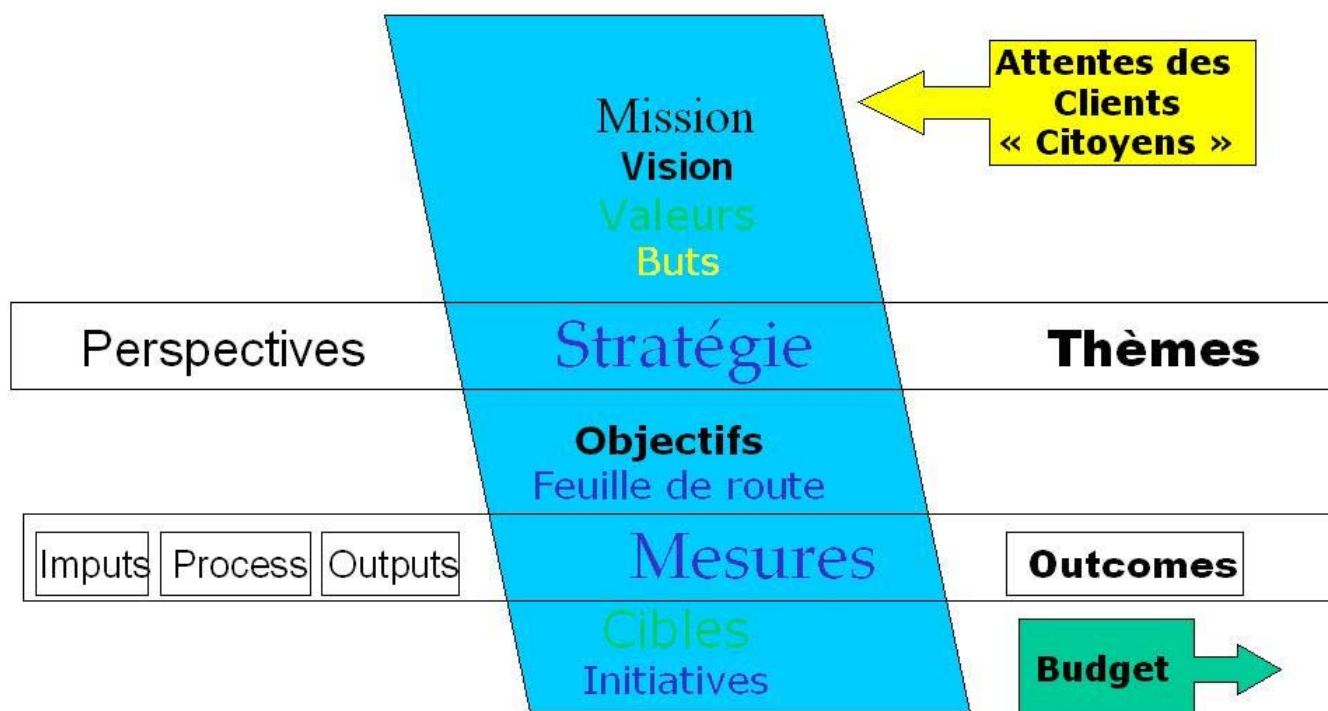


Figure 6

Nous utilisons trois modèles différents pour définir les mesures qui comptent le plus. Notre but est d'identifier les leviers critiques pour le business, les mesurer, et utiliser l'information pour améliorer le processus de décision. (« Si il est important d'exécuter une bonne stratégie et de mettre en place des processus efficaces, mesurez les – si ce n'est pas important, ne le faites pas !). Les trois modèles sont :

-Le modèle logique : ce modèle nous permet d'explorer la relation entre les 4 types de mesure de performance : *imputs* (ce que nous utilisons pour produire de la valeur), les processus (comment nous transformons les *imputs* en produits et services), *outputs* (ce que nous produisons), et *outcomes* (ce que nous accomplissons). Ce modèle renforce la logique de la carte stratégique en montrant la relation entre les activités qui produisent des bons résultats. Pour les organisations dans le secteur public, et parfois pour le secteur privé également, nous ajoutons une nouvelle catégorie de mesures : résultats intermédiaires pour « capturer » l'information concernant les transformations intermédiaires qui se réalisent entre ce que nous produisons et ce que nous accomplissons. Ce pas additionnel est particulièrement utile lorsque le résultat final est loin du résultat produit, ou lorsque peu de control est exercé sur le résultat final ultime.

Passer des *outputs* aux *outcomes* - des processus aux résultats

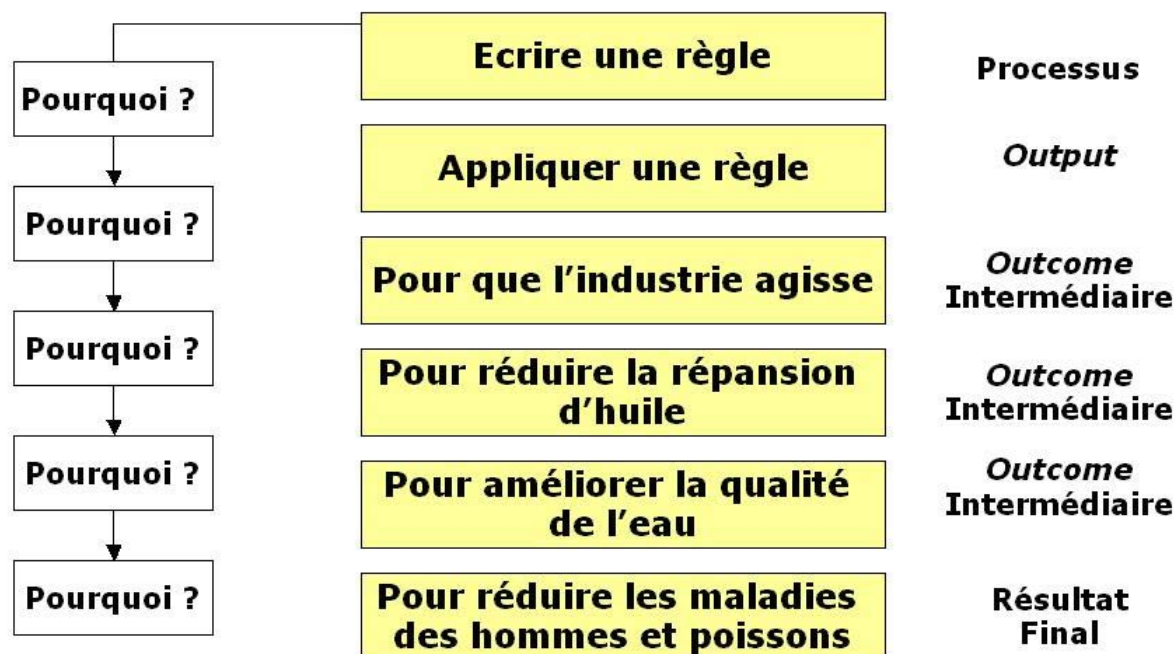


Figure 7

Comme le montre la figure 7, une série de questions commençant par « Pourquoi » va nous amener éventuellement sur les résultats. Les étapes nécessaires pour obtenir un résultat final incluent plusieurs résultats intermédiaires. La démarche va de « résultats à processus » – nous pouvons également substituer « comment » par « pourquoi » dans le modèle ci-dessus. Commencer par le résultat et aller de manière rétrospective jusqu'aux processus qui produisent les résultats.

Process-Flow – les « flow-chart » existent depuis un certain temps et ont été le système préféré des ingénieurs et des designers. Nous utilisons la technique pour construire un meilleur système de performance « scorecard », puisque les process de flow chart aident à identifier les activités (et les mesures) qui comptent le plus pour produire de bons résultats. Un avantage additionnel de la technique est qu'il permet souvent d'identifier les points où les améliorations sont nécessaires et possibles. Nous avons trouvé qu'après l'application du modèle, nous finissons souvent par identifier plusieurs nouvelles initiatives (présentées dans l'étape six) qui peuvent être utilisées pour tester nos hypothèses stratégiques.

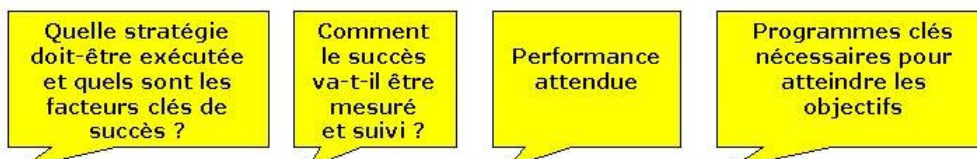
- *Analyse de la cause* – L'analyse de la cause identifie les causes et effets de la bonne performance. Nous commençons par le résultat (l'effet) que nous souhaitons obtenir et nous identifions les causes qui contribuent au résultat souhaité. Le modèle de la causalité est très utile pour identifier la mesure des *inputs* et processus qui conduisent à des indicateurs de résultats futurs.

Il faut plus de temps pour identifier de bonnes mesures qu'il n'en faut pour identifier plusieurs mauvaises mesures. Cela a été confirmé lorsque je formais une équipe au Balanced Scorecard en Europe ; un des membres de l'équipe a proposé que son groupe ait 930 mesures séparées. Je lui ai demandé s'il pouvait identifier les mesures stratégiques ; après réflexion il me disait qu'il n'avait pas de mesures stratégiques. Son rapport de Mesure de Performance reste sur les étagères, inutilisé.

Dans l'étape N°6, les nouvelles initiatives sont identifiées et ont besoin d'être financées et mises en œuvre pour s'assurer que nos stratégies réussissent. Les initiatives développées à la fin du processus de construction des cartes stratégiques sont plus stratégiques que si elles étaient développées séparément. Dans une entreprise, j'ai travaillé avec une équipe «Business Improvement» qui n'utilisait pas encore le cadre Balanced Scorecard – elle avait identifié 100 nouvelles initiatives à impulser. Seulement quelques initiatives étaient de nature stratégique ; après avoir utilisé la logique du cadre présenté ici, l'équipe du Balanced Scorecard a identifié une douzaine de nouvelles initiatives stratégiques qui n'étaient pas dans la liste d'origine des 100 initiatives. L'équipe était surprise de n'avoir pas identifié de nouvelles initiatives stratégiques précédemment, étant donné l'ampleur de l'exercice précédent. Comme dans l'étape N°5, faites attention de ne vous précipiter sur le jugement – les initiatives sont un moyen, pas une fin en soi.

La figure 8 montre la logique du développement scorecard. Les attentes des clients sont la base pour montrer comment une organisation doit répondre avec ses produits et services pour capturer les opportunités de marché ; la vision, la mission et les valeurs forment la culture de l'organisation et conduisent à un panel de buts stratégiques qui soulignent la performance attendue ; la stratégie nous donne l'approche choisie pour satisfaire les besoins des clients et atteindre les résultats désirés ; les stratégies sont construites avec les « blocs de construction » qui peuvent être dessinés et mesurés avec des mesures de performance ; les cibles nous donnent les niveaux de performance désirés ; et les nouvelles initiatives fournissent de nouvelles informations pour faire face aux défis et tester les hypothèses de la stratégie. L'identification des ressources et la définition du budget complètent le processus en rajoutant les nouvelles initiatives aux opérations actuelles pour obtenir une proposition de budget final pour une période donnée.

Montrer le lien entre les éléments du Balanced Scorecard



	Objectifs	Mesures	Cible	Initiatives
Finance	Elargir les sources de revenus	Mixité Revenu	10 % Produit A 40 % Produit B 50 % Produit C	- Promotion des ventes - Nouveau canal marketing
Client	Augmenter la satisfaction client	Rétention Client	95 %	- Club des acheteurs réguliers
Interne	Développer de nouveaux produits	% des revenus nouveaux produits	1999 – 15 % 2000 – 50 % 2001 – 60 %	-Program R&D -Mailing client
Apprentissage & Développement	Développer des compétences stratégiques	Formation transversale	90 %	-Formation Client -Partage des Connaissance

Figure 8

A quoi ressemble une carte stratégique finale ? La présentation de la carte stratégique finale peut avoir différentes formes pour soutenir les modes de communication uniques à chaque organisation et les besoins en terme de management. La plupart des organisations souhaitent voir différentes cartes stratégiques, incluant : une vue sur le résultat final, une vue sur le tableau de bord (métriques), sur les nouvelles initiatives et une feuille de route de la stratégie. Les figures 9 et 10 montrent des exemples de présentation. Notez que la vision et la mission d'une organisation doivent être décomposées en éléments stratégiques traduisibles en terme d'actions spécifiques et mesurables.

Rassembler tous les éléments - Gouvernement (Transport)

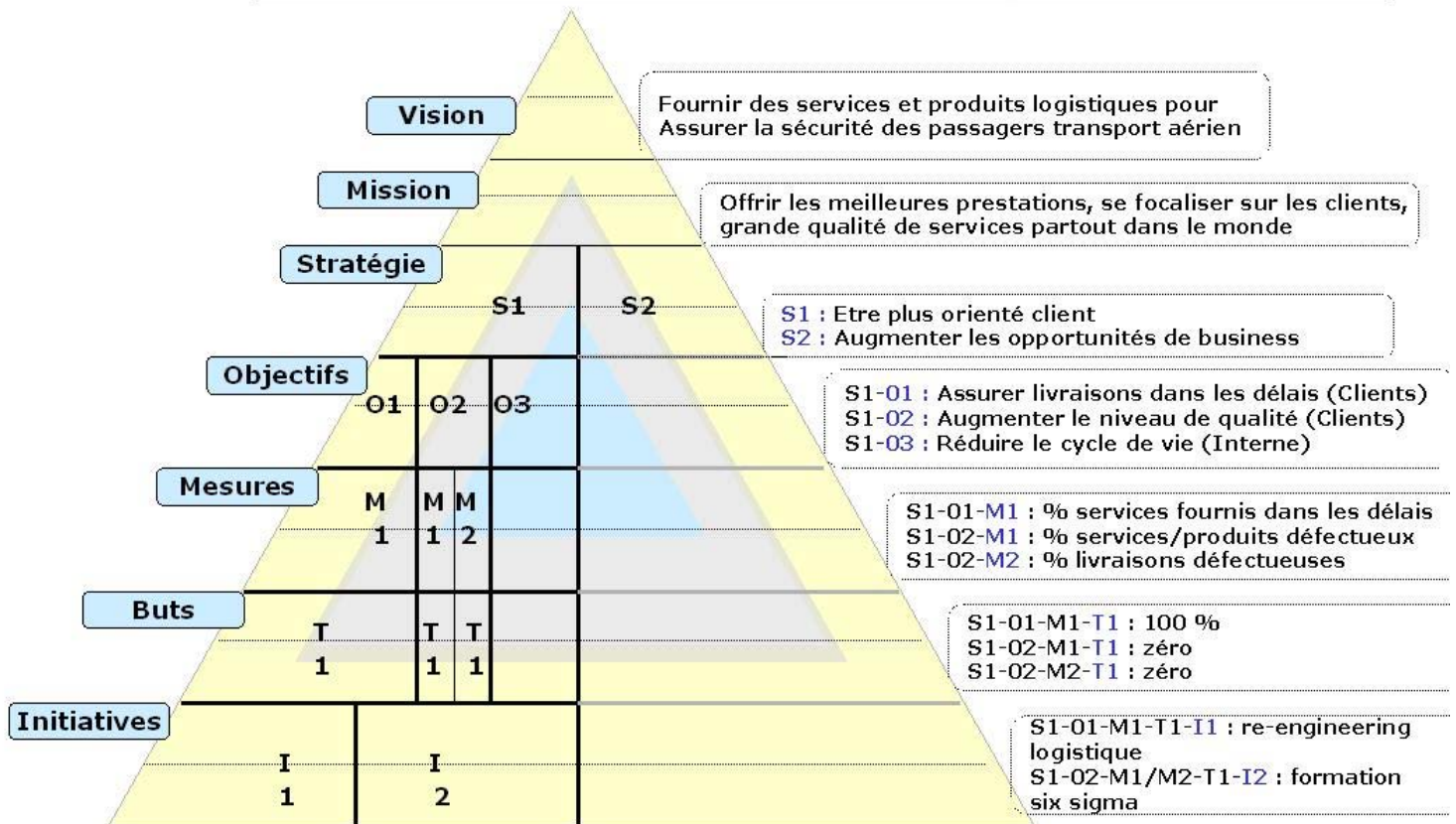


Figure 9

Combien de temps faut-il pour créer un système Balanced Scorecard ? En fonction de la taille de l'organisation, il faudra en moyenne 2 à 3 mois, c'est également possible en 6 semaines. Les leviers pour la formule « plutôt court que long » sont : le soutien de la direction et leur engagement continu, l'existence de systèmes permettant d'évaluer l'information, la taille de l'organisation, la disponibilité des membres de l'équipe « Balanced Scorecard », la volonté de changer et accepter de nouvelles idées, la nature des problématiques en interne qui conduisent à la création du Balanced Scorecard et le soutien pour faciliter la mise en œuvre. (Au risque de servir notre propre intérêt, le voyage se fait plus rapidement et en douceur lorsque des experts extérieurs de la formation et facilitation interviennent).

Rassembler tous les éléments - Collectivités Territoriales

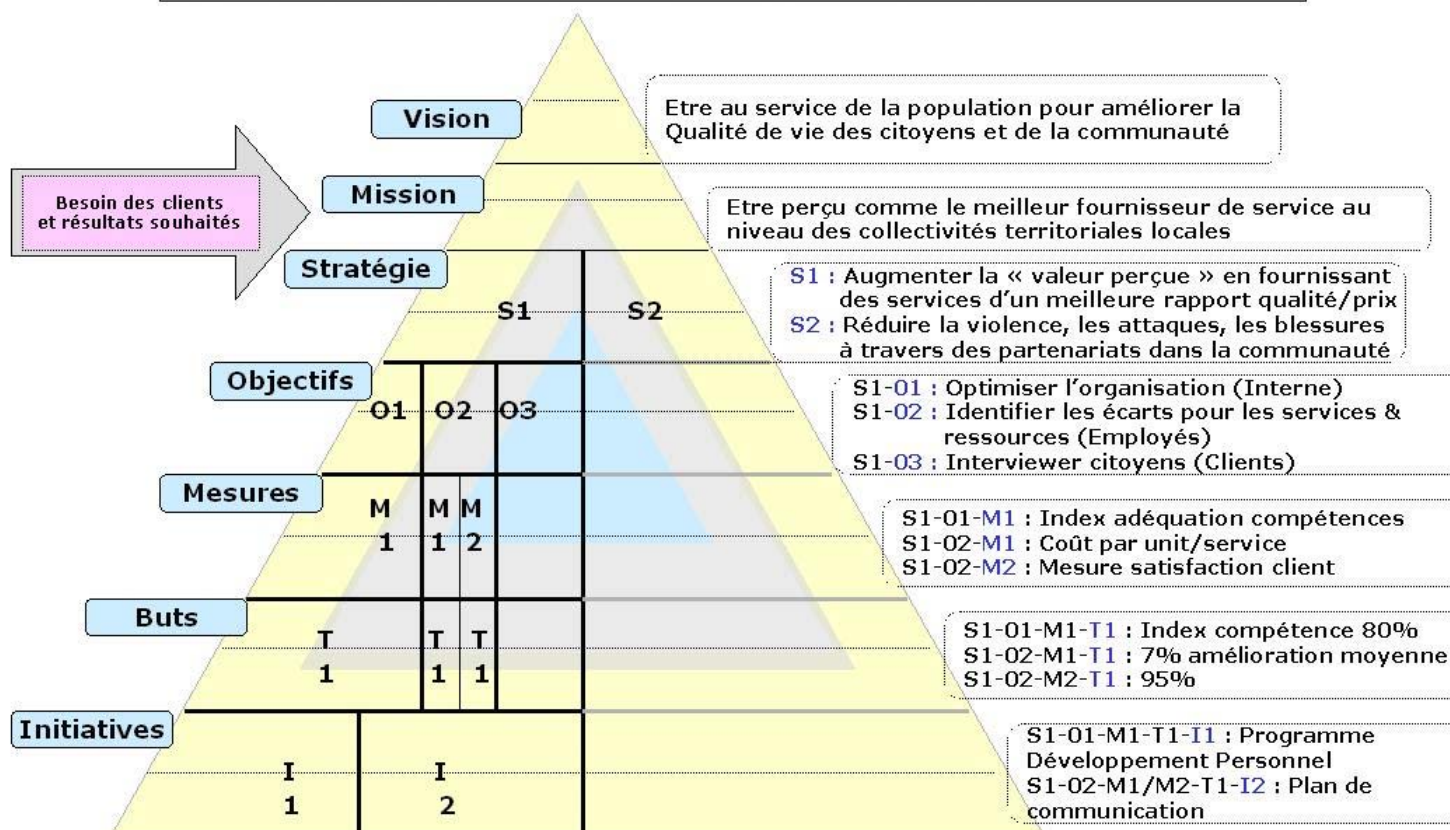


Figure 10

« Un système de Balanced Scorecard » fournit une base pour bien exécuter une bonne stratégie et conduire le changement avec succès. Créer un système de Balanced Scorecard en utilisant le cadre décrit ici obligera le personnel à penser différemment (de manière plus stratégique) par rapport à leur organisation et leur travail. Pour beaucoup, ceci est un changement « ressourçant » comparativement à la planification stratégique classique. Il permet aussi de conduire le changement et la manière dont sont faites les choses, au fur et à mesure que de nouvelles politiques et procédures sont développées et mises en œuvre. Pour certains, ces changements peuvent également être perturbant. Le Balanced Scorecard implique de changer les cœurs et les esprits au moins autant qu'il implique de mesurer la performance.

« Un système de Balanced Scorecard » fournit une base pour bien exécuter une bonne stratégie et conduire le changement avec succès.

Dans une prochaine publication, nous explorerons les étapes pour la mise en œuvre du Balanced Scorecard dans l'organisation et présenterons les implications concernant l'utilisation et la gestion de l'entreprise avec le Balanced Scorecard.

Références:

Building and Implementing a Balanced Scorecard : Nine Steps to Success, Howard Rhom, the Balanced Scorecard Institute
Performance Scorecard Toolkit, Howard Rohm
Performance Drivers, Niles-Goram Olve, Jan Roy and Magnus Wetter, Wiley
Strategy Maps, Kaplan & Norton
The Strategy-Focused Organisation, Robert Kaplan & David Norton, Harvard Business School Press
The Balanced Scorecard, Robert Kaplan & David Norton, Harvard Business
Keeping Score, Mark Graham Brown, Quality Resources
Measuring Performance, Bob Frost, Fairway Press
The Business of Government, Thomas G. Kessler and Patricia Kelley, Management Concepts
Outsourcing at Southwaest Airlines : How America's leading Firms Use Outsourcing, Michael F. Corbett & Associates, Ltd.
How to measure Performance : A Handbook of Techniques & Tools, Performance Based Management Special Interest Group, U.S. Department of Energy
Various Balanced Scorecard Case Studies, Harvard Business Publishing

L'auteur :

Howard Rhom est Vice Président de l'Institut du Balanced Scorecard, basé à Washington.

Il travaille en étroite collaboration avec Pascale Fressoz, Directrice de Millenium Entreprises, société de conseil en Stratégie et Développement durable, basée à Thônes, en Haute-Savoie.

Traduit de l'anglais par Pascale Fresso

Pour vos remarques, vos questions:

Farida TALHI
 Pôle Productique Rhône-Alpes
talhi@ppra.fr
 04 77 91 11 30

[1] Voir « Outsourcing at Southwest Airlines », ci-dessus

[2] Meeklenburg County, Caroline du Nord, "Managing for Results Balanced Scorecard"

Pour contacter l'auteur

Pascale Fresso
 Millenium Entreprises
infos@milleniumentreprises.com
 06.73.96.04.03
<http://www.milleniumentreprises.com>

Formation	Indicateurs et tableaux de bord de la fonction maintenance	15/02/2007
Formation	Indicateurs et tableaux de bord de la fonction maintenance	15/02/2007
Consultant	BOISSEL Patrick	16/01/2007
Article	Comment mettre en œuvre le Balanced Scorecard ?	11/01/2007
Consultant	SALAS Alain	07/12/2006
Consultant	JOUFFROY Philippe	07/12/2006
Article	Comment créer le Balanced Scorecard	09/11/2006

[Actualités](#) | [Questions](#) | [Consultants](#) | [Documentation](#) | [Liens](#) | [Accueil](#)

[Pôle Productique](#) | [Lettre interactive](#) | [Dossiers](#) | [Sélection Livre](#) | [Sélection Web](#) | [Agenda](#) | [Mentions légales](#) | [Plan du site](#)