

Tableaux - Indicateurs

Le Balanced Scorecard Une approche radicale qui se satisfait fort peu des traitements homéopathiques...

07/07/2003

Le Balanced Scorecard propose une dimension globale du pilotage de l'entreprise en définissant un cadre rigoureux d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la décliner sur le plan opérationnel. Les explications d'Alain FERNANDEZ de Nodesway.

Au contraire des idées reçues, le Balanced Scorecard de Robert Kaplan et David Norton n'est pas une nouvelle méthode de conception des tableaux de bord. Le Balanced Scorecard propose une dimension bien plus globale du pilotage en définissant un cadre rigoureux d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la décliner sur le plan opérationnel. Explications.

Le thème de la conception des tableaux de bord tend à occuper une place prédominante assez représentative des attentes insatisfaites des entreprises en matière de pilotage.

Jusqu'à ces dernières décennies, la question de l'aide au pilotage était en effet moins présente. Lorsque le contexte était stable et la concurrence particulièrement faible, rechercher l'augmentation continue de la productivité, ainsi que la diminution des coûts de revient, était encore la meilleure des stratégies. Les tableaux de bord de cette époque, limités à des mesures exclusivement économiques et productivistes, étaient tout à fait adaptés.

Aujourd'hui, le contexte a fortement changé. Pour garantir une réelle rentabilité des capitaux investis, il faut élaborer des stratégies bien plus conséquentes. Suivre uniquement les mesures financières n'est pas suffisant. La boucle est trop lente et ne permet pas de réagir à temps.

Il faut donc suivre plus précisément le progrès continu selon les axes choisis par l'équipe de direction lors de l'élaboration de la stratégie.

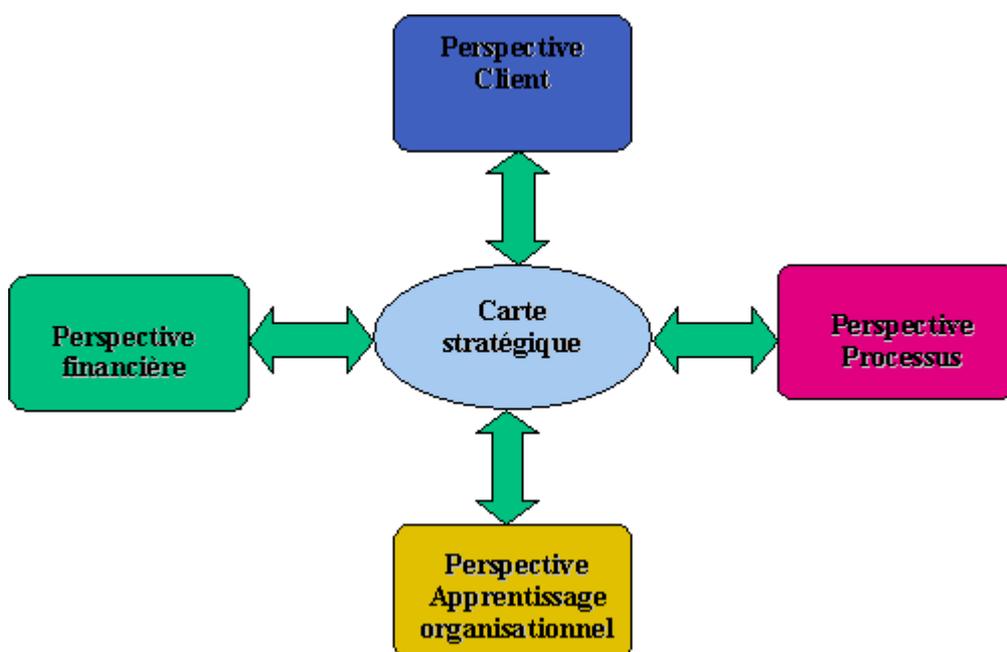
Comment l'entreprise voit-elle son avantage concurrentiel ? Par des délais toujours plus rapides ? Par un meilleur service client ? Par un renouvellement constant des produits et des offres ?

Quel que soit l'avantage concurrentiel choisi, une fois la stratégie élaborée et déclinée sur le terrain, chacun des axes concernés doit être mesuré précisément afin d'assurer un véritable progrès continu.

Principe des **Balanced Scorecards** de R. Kaplan et D. Norton (tableaux de bord prospectifs)

La démarche **Balanced Scorecard** propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre des quatre perspectives suivantes :

- **Perspective Financière** : *Comment nous perceivent les actionnaires ?*
- **Perspective Client** : *Comment nous perceivent nos clients ?*
- **Perspective Processus Internes** : *Quels sont les processus internes clés de la réussite ?*
- **Perspective Apprentissage Organisationnel** : *Comment organiser notre capacité à progresser ?*



La carte stratégique est en effet le point central du système. Elle est l'expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les déterminants de la performance.

« Chaque mesure sélectionnée pour le **Balanced Scorecard** doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant

l'orientation stratégique de l'entreprise » (*Robert Kaplan, David Norton, le tableau de bord prospectif – Ed. Organisation*)

L'établissement de cette carte nécessite un travail de fond plus que conséquent. La qualité du système de pilotage est directement dépendante de la pertinence et de la vraisemblance de la carte stratégique.

· **Perspective Financière** : *Comment nous perceivent les actionnaires ?*

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés.

Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le Retour sur Investissement, le bénéfice d'exploitation ou encore l'EVA, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

· **Perspective Client** : *Comment nous perceivent nos clients ?*

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. Les indicateurs de cet axe sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client...

· **Perspective Processus Internes** : *Quels sont les processus internes clés de la réussite ?*

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à l'innovation.

· **Perspective Apprentissage Organisationnel** : *Comment organiser notre capacité à progresser ?*

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Attention ! Le mot important est « équilibre ». La traduction française en « tableaux de bord prospectifs » ne met pas assez en évidence cette caractéristique essentielle. Il est préférable d'utiliser l'expression « Tableaux de bord équilibrés » qui, quoique toujours incomplète, est malgré tout plus proche de l'esprit d'origine des concepteurs. L'équilibre des quatre perspectives est en effet primordial. Il ne faut jamais pénaliser un axe pour en favoriser un autre, mais au contraire mettre en évidence les liens de causalités des quatre perspectives. C'est ainsi que selon les auteurs Norton et Kaplan, la rentabilité des capitaux investis sera effective.

Ce que n'est pas le **Balanced Scorecard**

Le **Balanced Scorecard** n'est pas un nouveau type de tableaux de bord permettant de mesurer d'autres axes que la seule perspective financière. Même s'il s'agit là d'une des composantes du **Balanced Scorecard**, ce n'est pas à ce niveau qu'il faut chercher l'originalité de la méthode. En effet, tous les acteurs majeurs qui se sont penchés sur les questions du pilotage et des tableaux de bord au cours de ces dernières 25 années ont naturellement abouti à ce même constat.

Kaplan et Norton ne sont pas non plus les précurseurs de la mise en place d'un lien direct entre mesure de l'activité et stratégie. La base de la théorie des tableaux de bord repose sur ce postulat. Sinon, à quoi pourrait bien servir la mesure si ce n'est pour piloter selon les voies de progrès choisies ?

Il est vrai que, classiquement, les tableaux de bord étaient directement liés aux impératifs budgétaires et s'inscrivaient exclusivement dans une dimension locale et tactique. Cette époque est aujourd'hui dépassée, et les tableaux de bord de nouvelle génération mesurent la performance selon toutes les voies de progrès définies par la stratégie. Cette optique de conception n'est pas uniquement le propre des **Balanced Scorecards**.

Ce qu'est le **Balanced Scorecard**

L'originalité des BSC est tout autre. Le **Balanced Scorecard** propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des quatre perspectives citées ci-dessus. Ceci afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet. C'est là que réside la véritable clé de la méthode.

L'évaluation de la performance est effectuée à l'aide de cartes de scores (scorecard) et la rémunération des managers est directement liée à la performance ainsi exprimée.

La mise en œuvre du **Balanced Scorecard**

On commence à comprendre qu'il ne suffira pas de rajouter des tableaux de bord ci et là avec des indicateurs piochés à droite à gauche, mesurant un quelconque de ces axes, voire au total les quatre, en se disant « ça y est ! on fait du **Balanced Scorecard** ! » Il ne faut surtout pas s'en tenir à cet unique enseignement. Le « Nirvana de l'ultime méthode » n'est pas d'un accès aussi facile. D'ailleurs, parler de l'importance des indicateurs autres que financiers devient la nouvelle tarte à la crème de consultants en mal de créneau.

La mise en œuvre des outils spécialisés n'est que la dernière étape et non le corps du projet. C'est aussi l'étape la plus facile. Car n'oublions pas qu'au préalable, il faut élaborer une stratégie concrète et réaliste, conforme de surcroît au modèle défini par les deux auteurs Kaplan et Norton. C'est une réforme de fond des esprits de la direction et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qu'il faut entreprendre.

L'établissement de la carte stratégique (mise en évidence des liens de causalités) et son application sont autrement plus complexes que le paramétrage des outils. Elle exige d'autres compétences.

Ce n'est pas une approche homéopathique qu'il faut adopter mais bien de la chirurgie réparatrice. L'opération est lourde et les effets secondaires sur les modes de fonctionnement de l'entreprise plus que conséquents. Le **Balanced Scorecard**, ce n'est pas un truc que l'on rajoute comme ci en pensant que demain, avec le nouvel outil, tout sera vachement mieux ! Bonjour les « prises de tête » quand vous essaieriez de les appliquer au sein d'entreprises, PME ou non, ayant leurs propres conceptions de la stratégie, efficaces au demeurant !

Pour que l'ensemble de la méthode soit opérationnelle, il faut suivre le processus de « conversion des esprits » de bout en bout.

Un conseil : Réserver la méthode uniquement pour les entreprises qui n'élaborent pas de stratégie (elles sont nombreuses) et qui sont

prêtes à accepter des principes de fonctionnement bien carrés et normalisés (là, elles sont beaucoup moins nombreuses...)

Attention : Le projet est long et très coûteux. Lors de l'élaboration du budget prévisionnel, il faut aussi considérer les temps passés par l'ensemble des exécutifs pour intégrer cette nouvelle manière de penser, pour convaincre les collaborateurs et pour polariser les actions.

Les différences avec l'approche Gimsi®

Le **Balanced Scorecard** impose un cadre rigide et rigoureux de conception de la stratégie et de déploiement dans l'entreprise. Cette méthode privilégie l'approche top down et s'exprime essentiellement dans une organisation de type pyramidale. Si l'approche topdown est particulièrement efficace pour garantir une mise en œuvre assez étroite de la stratégie, a contrario elle tient peu compte des attentes et ambitions des acteurs de terrains, managers compris. L'individualisation des rémunérations directement liée à la performance est retenue comme principal élément de motivation. Mais la question de la prise de décision est bien plus complexe que cela. Elle passe nécessairement par une délicate phase d'appropriation de l'outil. Ce point essentiel mérite que l'on s'y intéresse particulièrement.

La méthode **Gimsi** propose une autre approche. Elle part du principe que l'effort ne se situe pas uniquement au niveau de la définition de la stratégie et de son application. La motivation et l'implication des hommes de terrain (*a fortiori* les acteurs des processus critiques) sont bien plus importants. C'est d'ailleurs à ce niveau que réside le point essentiel à toute réussite. Pour cela, **Gimsi** compense l'approche topdown par une démarche bottomup en plaçant, une fois la stratégie exprimée et les processus critiques identifiés, l'importance de la prise de décision au premier plan.

Ainsi, elle propose une méthode efficace pour choisir et construire de véritables indicateurs pertinents contribuant réellement à la prise de décision. Le choix d'indicateurs réellement pertinents est en effet la clé de voûte de tout projet de pilotage.

Il est aussi à noter que la démarche **Gimsi** s'inscrit dans une logique de progrès continu. Ainsi, la méthode privilégie les démarches incrémentales en adoptant un mode projet. L'entreprise dispose d'une plus grande liberté pour concevoir sa stratégie et définir ses axes de succès (selon la chaîne de valeurs spécifique de l'entreprise) tout en permettant une approche plus progressive, par projet, pour bâtir le système de pilotage global.

Si le **Balanced Scorecard** place la cohérence et la normalité comme fondamentales, la méthode **Gimsi** est beaucoup plus axée sur la réactivité et la pro-activité de l'organisation en cultivant la responsabilisation de tous les acteurs, sans pour autant déroger aux exigences de cohérence globale.

A noter : Si le **Balanced Scorecard** présente l'immense avantage de proposer une approche structurée et structurante de l'enchaînement depuis la vision stratégique jusqu'à la définition des plans d'action, il faut bien reconnaître que la démarche reste assez classique et demeure dans un registre statique. Selon ce concept, la stratégie est élaborée par les sphères dirigeantes, puis déclinée sous la forme d'un plan rigoureux et précis. La performance s'exprime par la conformité des actions à ce plan. Cette approche du pilotage, aisée à modéliser, n'est malheureusement pas la plus représentative des réalités de l'entreprise. Dans la pratique, l'enchaînement de « l'idée à l'action » se déroule rarement d'une manière aussi linéaire. Et c'est d'autant plus vrai de nos jours, où l'incertitude et l'imprévisibilité sont devenues des constantes. Nombres d'évènements endogènes ou exogènes, qui ne manqueront pas de se produire, mettront systématiquement à mal le plan, aussi soigneusement élaboré soit-il, comme la meilleure des stratégies.

Pour ajuster au mieux sur le terrain les grandes orientations et faire émerger de nouvelles stratégies opportunistes, il est préférable de développer, au cœur même de l'entreprise, une capacité à réagir voire à pro-agir, et de jouer la carte de la coopération étendue en privilégiant la communication et la capacité locale à décider. Les opportunités ne se présentent jamais avec tambours et trompettes. Il faut, à tous les niveaux, être aux aguets pour détecter les micros-signaux et disposer de suffisamment de latitude pour en évaluer la pertinence. **Gimsi** s'inscrit dans ce second schéma.

Utiliser le Balanced Scorecard et la méthode Gimsi

Bien que la méthode **Gimsi** mérite d'être exécutée en totalité pour révéler toute son efficacité, elle peut être aussi utilisée en complément d'une démarche **Balanced Scorecard** pour toute la phase de conception des tableaux de bord (définition d'objectifs, choix des indicateurs, collecte d'information, construction des indicateurs, choix et configuration des outils, intégration et déploiement). En plaçant l'accent sur la prise de décision, la méthode **Gimsi** garantira la pertinence de la mesure selon les objectifs et les plans d'action définis par le cadre plus général de **Balanced Scorecard**.

En dernière remarque, il est recommandé aux adeptes de la méthode **Balanced Scorecard** de ne pas se laisser entraîner trop en avant par l'orthodoxie des concepteurs. Ainsi, il peut être bon d'associer un intérêt tout particulier à des axes non différenciés dans la méthode, intervenant pourtant au premier plan dans la chaîne de création de valeurs, comme le **réseau fournisseurs**, le **système d'information** ou encore l'importance de l'**avis du public** (poids de l'éthique). Pour bon nombre d'entreprises, la prise d'avantages concurrentiels est directement dépendante du soin attaché à ces axes. En ne différenciant pas ces axes, il est purement et simplement impossible de bâtir ces stratégies gagnantes.

Conclusion

Avant de s'engager dans une démarche **Balanced Scorecard**, il faut bien comprendre que tout commence par une réforme de la manière de penser, de concevoir la stratégie et de piloter. Cette réforme doit être choisie et non subie. Sinon, c'est l'échec assuré. On fuira comme la peste les solutions qui n'intègrent pas l'importance de cette véritable révolution. Le **Balanced Scorecard** ne se greffe pas comme un patch censé désaccoutumer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit **Balanced Scorecard** démarre dès l'élaboration de la stratégie pour se poursuivre tout au long de son déploiement. Sans une véritable mobilisation de tous les instants, le projet n'est pas réalisable.

Pour aller plus loin...

Quelques livres :

· « **Le tableau de bord prospectif** », Robert Kaplan et David Norton Editions d'Organisation (1998,2003)

- « **Appliquer le tableau de bord prospectif** » Robert Kaplan et David Norton Editions d'Organisation (2001)
- « **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results** » de Paul Niven, préfacé par Robert S. Kaplan Editeur : John Wiley

Le livre de référence sur les nouveaux tableaux de bord et la méthode **Gimsi**:

- « **Les nouveaux tableaux de bord des managers 3ème édition** » Alain Fernandez Editions d'organisation (1998,2001,2003) décrit une approche originale et concrète de la conception de tableaux de bord. La méthode **Gimsi**® est détaillée et illustrée.

Quelques sites :

Le site <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> présente une bonne introduction aux **Balanced scorecard**.

Le site www.nodesway.com (Français) est un site dédié à la conception et à la construction des tableaux de bord d'aujourd'hui.

Pour vos remarques, vos questions sur cet article, contactez :

Daniel CHABBERT
Pôle Productique Rhône-Alpes
04 77 91 11 30
chabbert@ppra.fr

Pour contacter directement l'auteur :

Alain FERNANDEZ
info@nodesway.com
www.nodesway.com

Pour contacter l'auteur

info@nodesway.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](#)