

## Tableaux - Indicateurs

### Comment mettre en œuvre le Balanced Scorecard ?

11/01/2007

**Après avoir défini le BSC et détaillé sa conception dans ses deux premiers articles (\*), l'auteur développe ici les différentes étapes de sa mise en œuvre sur le terrain.**

**(\*) Si vous désirez lire le premier article intitulé « Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard ? », [cliquer ici](#), et lire le deuxième intitulé « Comment créer un Balanced Scorecard ? », [cliquez ici](#)**

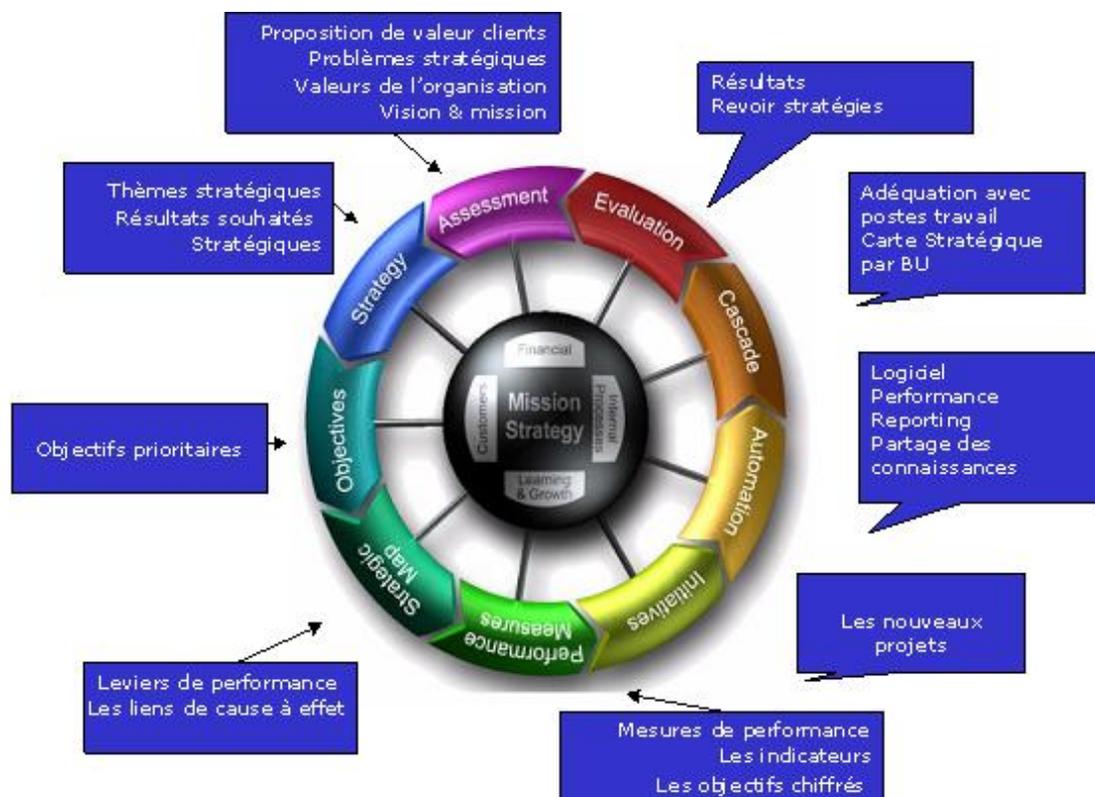
Dans le précédent article nous avons décrit le cadre de référence pour créer un système Scorecard en utilisant la méthode *Neuf Etapes pour Réussir*\*. Par « créer » nous voulons dire créer les composantes du Balanced Scorecard en utilisant les six étapes suivantes : Analyse, Stratégie, Objectifs Stratégiques, Feuille de route de la stratégie, Mesures de performance et Initiatives Stratégiques.

Dans ce dernier article, nous présentons les étapes nécessaires pour mettre en œuvre le Balanced Scorecard et incluons des recommandations pour créer un système de management et maintenir le système une fois qu'il est créé. Nous basons nos recommandations sur notre expérience depuis plus de 30 ans où nous avons aidé plus de 2 000 personnes dans 13 pays. 60 organisations ont mis en œuvre un système de Gestion de la Performance par ailleurs.

### Mettre en œuvre le Balanced Scorecard

Par «Mettre en Œuvre » le Balanced Scorecard, nous voulons dire transformer le Scorecard en un vrai système de management et déployer, gérer et maintenir le système nouvellement créé. Nous utilisons trois étapes pour mettre en œuvre le Balanced Scorecard : Automatisation, Cascader et Evaluer. Le résultat pour chaque étape conditionne les ressources pour l'étape suivante, comme le montre la figure 1.1. Le cercle de chevrons démontre bien que la création et la mise en œuvre du Balanced Scorecard est un voyage continu, pas un projet.

#### Figure 1.1 : Créer et Mettre en Oeuvre le Balanced Scorecard

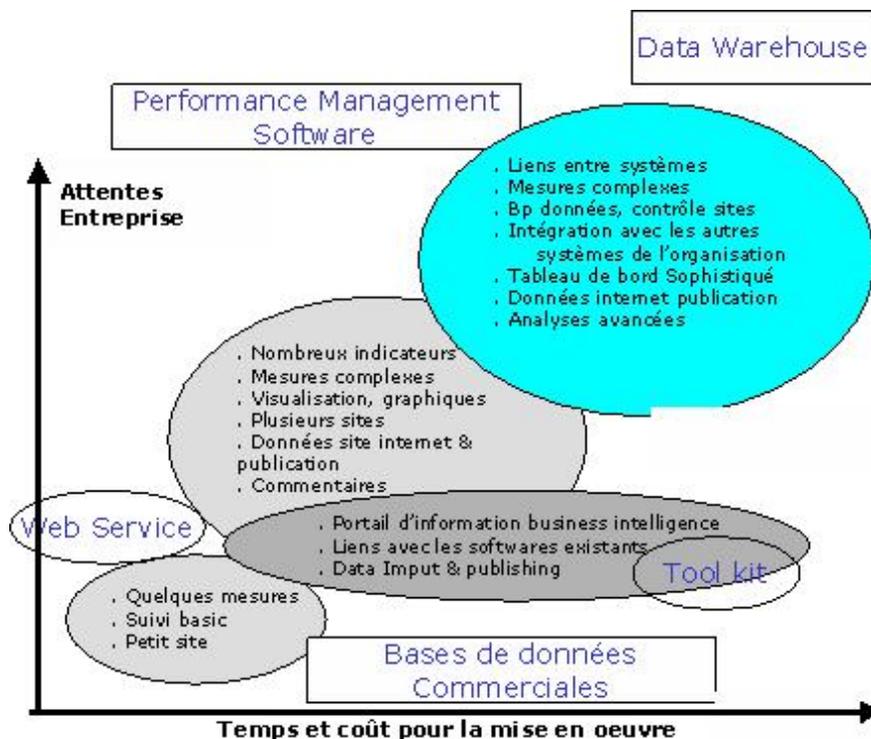


Après la mise en œuvre des étapes de la création (étapes une à six), les quelques mesures de performance critiques ont été développées : pour le Niveau 1 (direction) de la Scorecard, 20 à 30 mesures de performance stratégiques et les cibles du Niveau 1 (les résultats espérés) sont définies. Cela vaut le coup de répéter une leçon partagée dans notre article précédent : éviter la tentation de traiter la mesure de performance comme une « fin en soi », plus qu'un moyen. Nous avons vu plusieurs tentatives dans le développement du Balanced Scorecard (et autres cadres pour la performance aussi) où les efforts sont déployés pour « sauter sur un jugement » pour avoir les mesures. La pensée stratégique critique est perdue si ce chemin est poursuivi.

Lorsque nous avons un bon panel de mesures de performance stratégique, un système d'information de Mesure de la Performance est nécessaire pour collecter et présenter les données de la performance ; transformer les données en information de performance. La distinction entre donnée et information est importante, car une donnée brute a peu d'importance pour la plupart des gens. Pensez à une information comme donnée avec une valeur ajoutée. La valeur vient du contexte, de la visualisation (les formats du *reporting*), les tendances et les comparaisons avec d'autres résultats.

L'étape N°7 implique l'automatisation du système Balanced Scorecard et consiste à analyser les options en terme de software et les demandes des utilisateurs pour faire le choix du software avec le meilleur rapport qualité/prix aujourd'hui ; également pour satisfaire les attentes des entreprises en terme d'information qui soient liées à la performance dans le futur. Les options du logiciel tombent dans les catégories de la figure 1.2. qui montre les comparaisons entre les solutions apportées par les applications basées sur la satisfaction des attentes en terme de performance et le coût et temps relatifs pour mettre en œuvre une solution de logiciel. Les options de logiciels peuvent aller de la fiche Excel aux bases de données, désignées pour satisfaire les attentes les plus simples en terme de *reporting* aux warehouses complètes, désignées pour lier des informations disparates (performance et autres) ensemble dans un système de management intégré.

**Figure 1.2 : Solutions Systèmes d'Information pour la Performance**



Nous traitons l'automatisation comme la septième étape dans le cadre de la méthodologie en neuf étapes, pour s'assurer de bien mettre l'accent sur la pensée stratégique et le développement stratégique avant que la « séduction du logiciel » prenne place. Créer un notre système Balanced Scorecard est comme construire une maison, où les pièces doivent s'emboîter dans la bonne forme, la bonne taille au bon moment et doivent être assemblées par le bon artisan pour s'assurer que la maison soit structurellement et fonctionnellement correcte. Acheter le logiciel trop tôt limite la créativité et la pensée stratégique ; acheter le logiciel trop tard ne permet pas de maintenir la dynamique pour le nouveau système - les informations sur la performance et son utilisation sont clairement un des premiers bénéfices à capturer dans le processus de construction du Balanced Scorecard. Cela dit, il est clair que le logiciel peut aider dans le processus de la pensée « critique » (et le processus de gestion de projet à la fin des étapes de construction - Etape Six : Initiatives Stratégiques) en capturant les résultats du développement de la stratégie, les commentaires des objectifs et la création de la feuille de route au fur et à mesure que le processus se développe. Notre recommandation est d'analyser vos options en terme de logiciel tôt dans le processus de construction, décider si la sélection du logiciel très tôt va ajouter de la valeur dans le processus de construction du Balanced Scorecard, et ensuite programmer l'achat du logiciel pour maximiser la valeur de l'équipe Balanced Scorecard, des managers et autres employés qui vont utiliser les informations liées à la performance afin de mieux guider les prises de décision.

Les coûts de déploiement des systèmes d'informations (incluant le prix du logiciel, plus la formation et la maintenance) peuvent aller de plusieurs milliers d'euros à plusieurs centaines de milliers d'euros. Le choix d'un logiciel doit être basé sur la valeur de l'organisation. En plus du prix du logiciel, les critères de sélection clés inclus : visualisation des résultats, facilité à mettre en place, formation et maintenance, robustesse de la machine, compatibilité avec les architectures IT existantes, les produits et support techniques des fournisseurs, la maturité des produits et l'expérience du fournisseur ainsi que la facilité d'utilisation.

L'étape N°8 implique la cascade de la carte stratégique globale à travers l'organisation dans les filiales et sites, et finalement auprès des équipes et individus. Cascader veut dire traduire la carte de la direction en cartes dans les départements et divisions qui soient alignées avec la stratégie globale. En d'autres termes, aligner la stratégie et la traduire à travers toute l'organisation. Nous avons trouvé que le moyen le plus efficace de cascader est de commencer avec les objectifs et les mesures à partir de la perspective « entreprise » (niveau 1) - la feuille de route de l'entreprise - puis de développer les objectifs « support » (et mesures) pour les filiales et sites (niveau 2) et enfin pour les équipes et les individus (niveau 3) Dans une organisation, des cartes sont séparées et développées pour chaque département et bureaux clés ; ces cartes sont liées à la carte stratégique globale à travers des objectifs. Etant donné que les objectifs sont les blocs de construction des stratégies, l'alignement des objectifs aligne la stratégie aussi. Les mesures de performance s'alignent également, certaines se déroulent en fonction du plus haut niveau de mesures ; d'autres sont parfois composées à partir de la moyenne pondérée d'un nombre de mesures utilisées en tant qu'index.

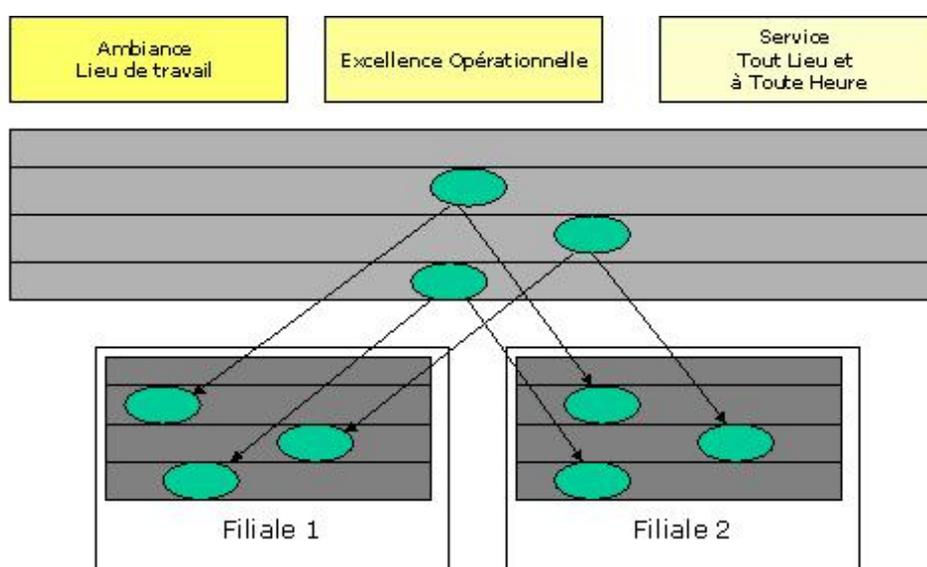
« Etant donné que les objectifs sont les blocs de construction des stratégies, l'alignement des objectifs aligne la stratégie aussi. »

Cascadez les objectifs, tâches et activités au niveau 3 et alignez ainsi la stratégie de la direction et des départements auprès des équipes et individus. Dans certaines organisations (généralement les plus grandes), un niveau de cascade supplémentaire peut être utilisé, tel que les services clients.

Les stratégies développées pendant le processus de construction de la carte stratégique de la direction sont le lien qui permet de passer de la mission et de la vision de l'organisation aux filiales et unités de supports, tels que IT et Ressources Humaines. En commençant par une carte stratégique globale et en cascade les objectifs jusqu'aux filiales et sites, puis jusqu'aux équipes et individus, cela permet de s'assurer que le travail réalisé dans toutes les unités de l'organisation est cohérent et lié à la mission et stratégie de l'organisation. Chaque filiale et unité « connectent les points » et tracent le travail qu'ils font remonter à la direction de l'organisation pour contribuer à donner une « big picture ».

La figure 1.3 montre le « concept de cascade », assumant que l'on commence avec une carte stratégique au niveau 1 et que nous développons la carte au Niveau 2. On peut continuer au niveau 3 en développant par conséquent des objectifs au Niveau 3 - en les connectant au niveau 2... Sur un plan plus pratique, plus nous descendons dans les niveaux, plus les objectifs sont plus opérationnels et moins ils sont stratégiques. Par exemple, les équipes et individus lient ce qu'ils font au niveau 3 (généralement tâches et activités) à ce que l'organisation doit faire pour réussir (objectifs et stratégies) au niveau 2.

**Figure 1.3 : Cascader le Balanced Scorecard en liant les objectifs stratégiques**



**Chaque filiale développe ses objectifs et mesures de performance en fonction de son organisation. L'alignement est maintenu à travers le lien entre les objectifs et mesures de la direction avec le niveau en dessous soutenant les objectifs et mesures de performance.**

Certaines organisations ne commencent pas avec la carte stratégique au niveau 1, mais avec une carte au niveau 2. Cela peut se produire lorsque une carte est créée au niveau d'une unité en premier lieu (par exemple, informatique). Dans ce cas de figure, les autres cartes stratégiques sont développées horizontalement (par exemple, Finance ou Ressources Humaines) et/ou verticalement (par exemple, niveau 1 - direction - ou nouveau niveau 3 - équipes et individus). Dans ces cas de figures, il est important de garder les intentions stratégiques de l'organisation à l'esprit, pour éviter une sur-optimisation des activités du département aux dépens des buts stratégiques de l'organisation.

L'étape N°9 implique l'évaluation du succès des stratégies choisies. La question clé est : Est-ce que le résultat espéré a été atteint ? Souvenez-vous que les stratégies développées en étape N°2 du cadre *Neuf Etapes pour Réussir\** étaient les hypothèses sur « Comment une organisation croit qu'elle peut créer de la valeur pour ses clients et parties prenantes ? ». Les ajustements de la stratégie (ainsi que mission et vision, si nécessaire), étant comme des informations sur la performance, sont analysés et les forces compétitives du marché sont considérées. Créer une « loupe pour analyser le retour d'expérience » pour tester les assumptions est une étape importante que les organisations regardent avec beaucoup d'attention dans la mise en œuvre de leur planification stratégique. L'étape d'évaluation inclut les éléments suivants :

- S'assurer que l'apprentissage et les connaissances de l'organisation sont incorporés dans le planning ;

- Faire les ajustements aux programmes existants ;
- Ajouter de nouveaux programmes s'ils sont plus efficaces ;
- Eliminer les programmes qui ne délivrent pas de services efficaces ou ne satisfont pas les besoins des clients ;
- Faire le lien entre planning et budget.

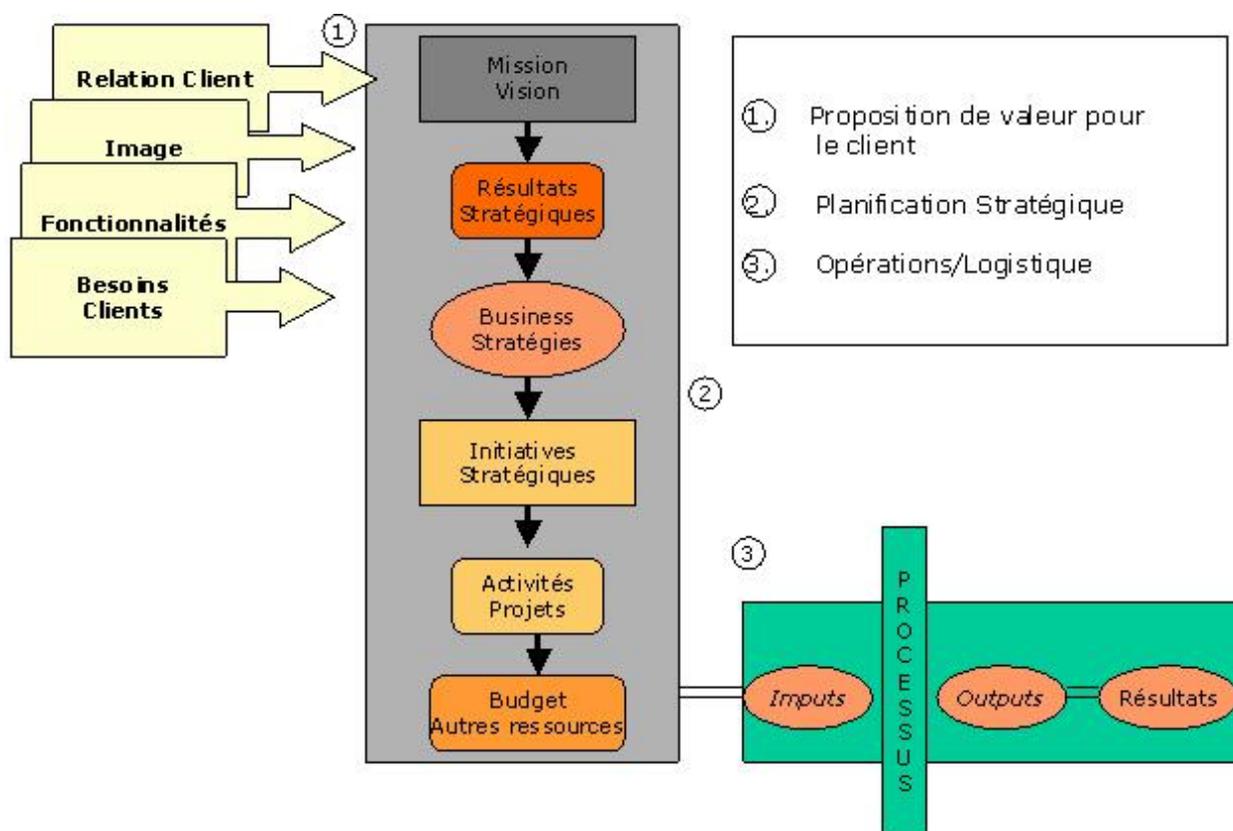
Le cadre *Neuf Etapes pour Réussir\** est un moyen discipliné pour développer les pièces nécessaires pour créer un système de management stratégique. Il est temps maintenant de mettre les pièces ensemble dans un système de management et commencer par utiliser le système pour produire le résultat que vous souhaitez obtenir.

## Créer le Système de Management et Gérer le Balanced Scorecard

Créer et mettre en œuvre un système Balanced Scorecard est une chose : transformer le Balanced Scorecard en un système de management utile et utilisé est une autre chose à part entière.

La clé pour transformer un Balanced Scorecard en un système de management est de commencer au bon niveau de « granularité » et « connecter les points » entre les composantes de la stratégie (mission, vision, valeurs, problématiques majeurs, leviers, résultats et thèmes stratégiques et objectifs stratégiques), les composantes des opérations (projets, processus, activités et tâches) et la formulation du budget et du processus de *reporting* du coût. Les mesures de la performance lient les parties ensemble et donnent un moyen de mesurer quel succès nous aurons pour atteindre nos buts. La figure 1.4 montre la logique pour connecter la stratégie aux opérations. La stratégie est montrée comme une séquence verticale (ce qui équivaut à commencer avec les attentes à une haute altitude, tels que les résultats stratégiques attendus au niveau de l'organisation, pour ensuite être dérivées et alignées au niveau des initiatives, des projets et activités à plus basse altitude). Les opérations sont montrées dans une séquence d'étapes horizontales, avec les résultats d'activités ou projets liés aux « outputs » (ressources sortantes), étapes des processus et « inputs » (ressources entrantes) nécessaires pour délivrer le résultat des activités ou projets. Le Balanced Scorecard nous donne la possibilité de développer les composantes de ce système de management stratégique d'une manière ordonnée et disciplinée.

**Figure 1.4 : Faire le lien entre la Stratégie de l'organisation et les Opérations**



On nous pose souvent la question « Avec quelle fréquence est-ce que vous gérez une organisation lorsque vous avez un Balanced Scorecard en place ? ». En d'autres termes, « Quels sont les choses clés que nous devons faire

et qui diffèrent de la manière traditionnelle de gérer ?». Nous tentons de répondre à ces questions en nous appuyant sur les moyens de tirer avantage des leviers stratégiques que le Balanced Scorecard procure. Ceci est une compilation d'expériences des associés de l'Institut du Balanced Scorecard, basée sur notre connaissance collective dans un grand nombre d'organisations. Ce qui suit sont des pratiques de management qui nous ont permis d'ancrer la philosophie du Balanced Scorecard avec succès dans les organisations et améliorer les résultats avec le système de Balanced Scorecard. Ces pratiques représentent les éléments clés d'utilisation du Balanced Scorecard en tant que « Système de Management Stratégique ».

« Maintenant que votre Balanced Scorecard est créé, faites attention à ne pas revenir au *business as usual*. Travaillez dur pour couper les tentations de revenir aux vieilles méthodes »

*Il est temps de changer – évitons le « business as usual ».* A moins-ce que vous ayez géré avec un système de Balanced Scorecard depuis un certain temps, les gens vont naturellement être tenté de gérer de la même manière qu'ils l'ont toujours fait, sans regarder le Balanced Scorecard ou la direction qu'il fournit. Maintenant que votre Balanced Scorecard est construit, faites attention de ne pas revenir au « *business as usual* ». Travaillez dur pour couper les tentations de revenir aux vieilles méthodes. Le Balanced scorecard fournit un cadre naturel pour réorganiser (en fait, revitaliser) les discussions autour des thèmes stratégiques et des perspectives (et peut-être réorganiser l'organisation également !). Organisez toutes les réunions de vos cadres, du management et départements autour des éléments de la stratégie. Par ce biais, l'attention va être focalisée sur les problèmes stratégiques importants et l'organisation va être naturellement portée dans cette direction. Les gens vont certainement essayer de structurer l'agenda des réunions des fonctions/départements avec le même format utilisés dans l'organisation depuis des décennies. Utilisez une approche différente lorsque vous avez créé le système du Balanced Scorecard, tels que tenir une réunion autour des stratégies, initiatives et perspectives (idéalement toutes les perspectives !). Assurez-vous que vos réunions soient stratégiques, non opérationnelles. Focalisez l'énergie de la réunion sur une vision stratégique (« Quel va être le niveau de sécurité dans nos rues dans les 10 années à venir ? et non « Combien de formulaires est-ce que nous avons remplis le mois dernier ? »). Evitez que les discussions de l'exécutif soient basées sur des détails, sur les stratégies opérationnelles et sur les mesures qui ne sont pas dans la carte stratégique de la direction. Remettez les discussions opérationnelles au niveau des départements (filiales ou unités), ou des équipes et individus.

*Assigner des rôles permanents pour le Balanced Scorecard.* Pour continuer à mettre l'accent sur le Balanced Scorecard et le management stratégique, il est important d'avoir un nombre de personnes assignées à des rôles Balanced Scorecard de manière permanente. Vous devez assigner des rôles et responsabilités à des personnes clés à travers l'organisation. Cela permet d'ancrer la pensée stratégique dans l'organisation et créer un engagement continu pour le management stratégique. Ces rôles incluent le « champion » du scorecard, les propriétaires des mesures de performance au niveau de la direction et des départements et assigner des responsabilités pour les thèmes ou perspectives individuelles à des propriétaires spécifiques. Souvent, les clients de l'organisation vont assigner des champions de cartes stratégiques départementales qui sont responsables pour la gestion des cartes stratégiques et de la communication dans leurs domaines individuels. En plus, ces champions peuvent être des membres d'un groupe de conseillers qui se rencontrent régulièrement pour discuter des problèmes Balanced Scorecard et faire des suggestions.

Un client a formé une équipe *permanente* autour de chaque thème stratégique pour guider et fournir une direction continue qui va porter les efforts du Balanced Scorecard dans le futur. Chacun de ces thèmes est piloté par un manager clé, mais composé par des managers et des membres du personnel de l'organisation pour former une équipe transversale. Cette approche permet de s'assurer que chaque thème stratégique reçoit l'attention nécessaire pendant toute l'année, années après années...

*Utiliser le processus Balanced Scorecard pour développer le plan stratégique.* La planification stratégique est plus efficace si vous développez le Balanced Scorecard en tant que cadre de référence. Au lieu d'utiliser un consultant ou le département de la planification stratégique pour écrire un plan, utilisez des personnes clés dans l'organisation pour créer le plan et le système de management. *Nous trouvons que la méthode consistant à utiliser des équipes transversales pour créer le plan stratégique et le système de management, avec des experts de l'animation et des « facilitateurs », est essentiel pour le succès à long terme du nouveau système de management.* Ceux d'entre vous qui avez de l'expérience dans l'ancienne méthode de planification stratégique (à savoir donner l'analyse à un nombre limité de planificateurs internes ou missionner un consultant pour le faire pour vous), savent que quelques fois le plan stratégique qui en résulte devient le « lumière » permettant de guider l'allocation de ressources, la planification stratégique et opérationnelle. Dans la plupart des cas, selon la vieille méthode, les plans dévoilent à peine les justifications pour les programmes favorisés et les projets que l'organisation finance déjà. Le Balanced Scorecard met plus de « *pensée stratégique* » dans le processus de développement stratégique. Lorsque nous terminons un système de Balanced Scorecard, le plan stratégique qui en résulte fait moins de 10 pages, et tous les éléments stratégiques importants de l'organisation sont expliqués clairement, de manière concise et alignée. Les points sont, alors, connectés.

Votre processus de planification va devenir une évaluation annuelle et une révision de la carte stratégique de la direction. Assurez-vous d'intégrer complètement le Balanced Scorecard dans votre processus de planification stratégique. Chaque année vous devez évaluer les progrès par rapport aux buts stratégiques et déterminer si oui ou non vos hypothèses stratégiques (les liens de cause à effet de votre feuille de route) sont valides. Vous devez évaluer également l'impact stratégique des événements externes et ajuster le Balanced Scorecard (stratégies, objectifs, mesures et initiatives) pour refléter votre expérience et l'environnement actuel. Ceci est l'étape N°9 du cadre *Neuf Etapes pour Réussir\**, il est essentiel pour le succès à long terme du système de management.

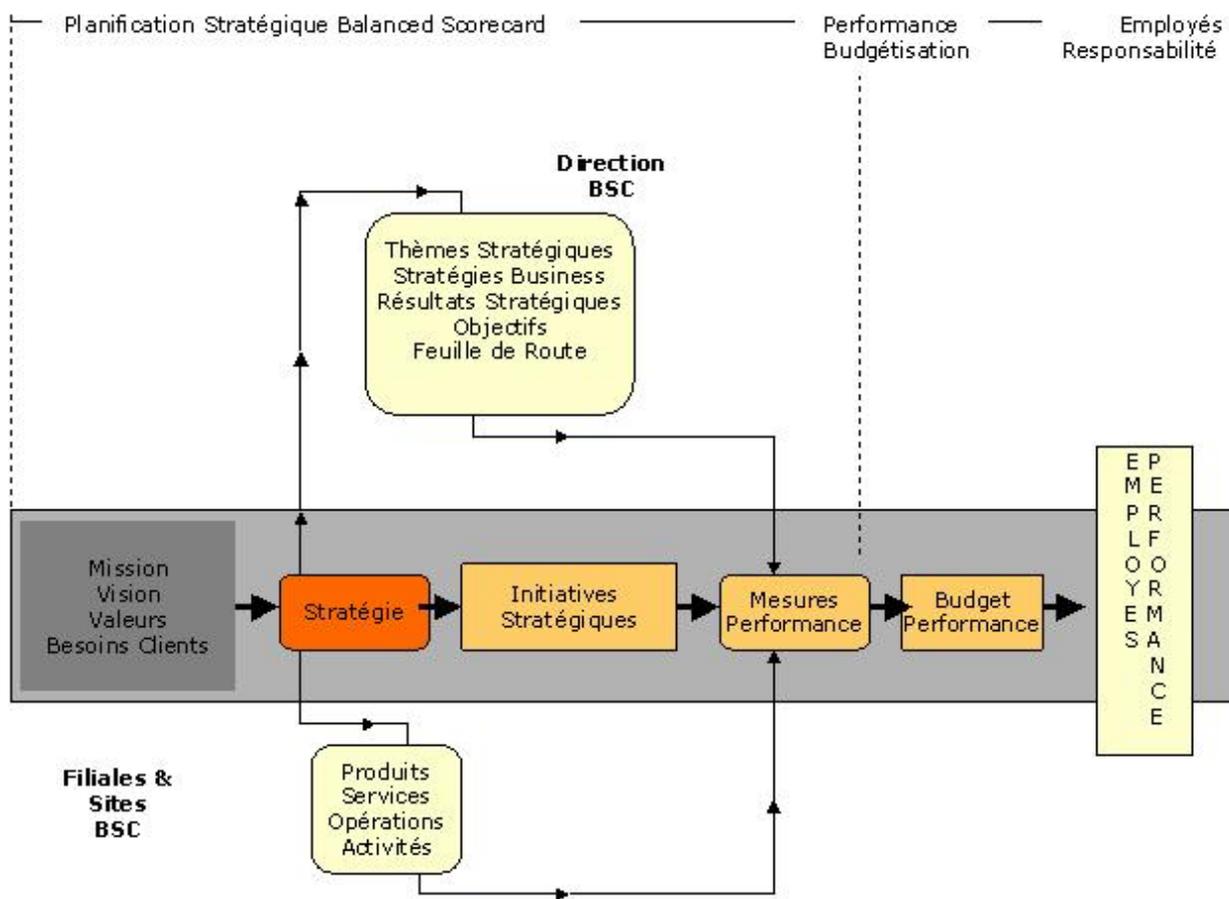
Il s'agit d'utiliser le plan stratégique Balanced Scorecard pour conduire votre budget et le contrôle des coûts. Dans les organisations Balanced Scorecard, la carte stratégique doit jouer un rôle actif dans le processus de budgétisation de l'organisation. Il est actuellement difficile d'obtenir des fonds pour de nouvelles initiatives ; dans de nombreuses organisations, le processus de budgétisation finance souvent les « favoris » ou les opérations quotidiennes. Le Balanced Scorecard améliore le processus de budgétisation parce que les initiatives stratégiques ont été identifiées dans le processus de construction du Balanced Scorecard, et il est pratique et même essentiel d'assigner une portion du budget à ces projets stratégiques. Nous pouvons utiliser le Balanced Scorecard pour mener le résultat budgétaire en un budget « stratégique » ou « budget de performance ». Les activités quotidiennes peuvent être financées séparément, mais sont intégrées dans un « budget opérationnel ». Un budget de performance est un budget formulé par des activités et des programmes, contrairement aux unités organisationnelles. La planification budgétaire « orientée résultat » est combinée avec des résultats mesurés et planifiés pour produire un budget ou les décisions ou politiques peuvent être renseignées par le programme de performance et l'information sur les coûts. Lorsque ces politiques sont définies, les mêmes mesures de performance guident le management des opérations au jour le jour des programmes pour s'assurer que les services budgétisés sont délivrés avec le résultat attendu. Ces mesures, au premier plan, fournissent des informations sur « Comment les résultats sont produits, ce qui marche, comment, où les améliorations sont nécessaires pour atteindre les buts stratégiques ? ».

« Votre processus de planification va devenir une évaluation annuelle et une révision de la carte stratégique globale. »

Certaines organisations ont éliminé le budget annuel « dense » et utilisent à la place le « rolling » budget trimestriel qui permet des ajustements en tant réel basés sur l'évaluation stratégique tous les quatre mois. Par ailleurs, certaines organisations utilisent le Balanced Scorecard pour les conduire à l'analyse des coûts par activité (Activity Based Costing), ce qui peut en plus permettre d'assurer que les buts stratégiques de l'organisation sont accomplis avec efficacité.

La figure 1.5 montre comment les éléments de la stratégie, les opérations et le budget, ainsi que la responsabilité des employés peuvent être combinés dans un « système de management intégré orienté stratégie ». *La performance des employés* peut être alignée avec la performance d'une entreprise ou la performance d'un département pour produire un système de management intégré où « ce qui est accompli est plus important que ce qui est produit... ou le nombre d'heures passées dans la production de services ».

### **Figure 1.5 : Le Système de Management Stratégique Balanced Scorecard**



*Continuer à travailler sur les leviers stratégiques.* Il y a un nombre d'éléments, de la création à la mise en œuvre du Balanced Scorecard, qui ont besoin d'être continu pour maintenir le progrès et le focus stratégique. Ces leviers inclus : les communications, les changements de pratiques managériales, les systèmes de récompenses, la *reporting* des résultats et la priorisation des initiatives.

« La communication est un résultat, pas une activité, la communication à double sens est la clé pour un bon résultat. »

Très tôt dans le processus de création du système Balanced Scorecard, l'importance de la communication de la stratégie de l'organisation et le désir de résultat va devenir évident. Egalement l'importance de communiquer pourquoi vous créez un nouveau système de management. En l'absence d'information sur le « pourquoi » de la part des dirigeants de l'organisation, les employés vont mettre leur propre réponse sur le « pourquoi ». Assurez-vous de mettre en place une stratégie de communication et un plan même après que le Balanced scorecard ait été mis en œuvre. Rappelez-vous que la communication est un résultat, pas une activité, et la communication à double sens est la clé pour un bon résultat. Le Balanced Scorecard est un système de management stratégique et une initiative de changement, destinée à changer les comportements et cela ne peut être accomplis que par une communication interactive, à double sens à tous les niveaux de l'organisation. Communiquer les résultats régulièrement est important, écouter ce que les employés pensent et ressentent est encore plus important. Les cœurs et les esprits ne vont pas être conquis avec un article ou une page web, donc communiquez souvent et communiquez bien. Assurez-vous également de souligner les succès qui résultent du Balanced Scorecard. Mettre en lumière les premiers succès est crucial pour maintenir la dynamique du nouveau système et créer sa durabilité. Revoir périodiquement vos plans de communication et faire les changements appropriés pour refléter les changements organisationnels et stratégiques.

Vous devez également continuer de suivre des pratiques de *conduites du changement* pendant et après le développement du Balanced Scorecard. Ces pratiques sont incorporées dans le cadre *Neuf Etapes pour Réussir\**, et doivent continuer au fur et à mesure que vous avancez pour assurer les progrès et les maintenir. Certains des domaines clés sont : communication continue sur la vision et la rationalité derrière le Balanced Scorecard, implication des gens à travers l'organisation dans la planification et mise en œuvre des changements, communiquer sur les résultats auprès de tous dans l'organisation, formation sur le Balanced Scorecard de manière continue surtout aux nouveaux entrants, employer des équipes processus pour améliorer tout du long le système, utilisation de systèmes de récompense et reconnaissance pour mettre l'accent sur les comportements

souhaités et les renforcer.

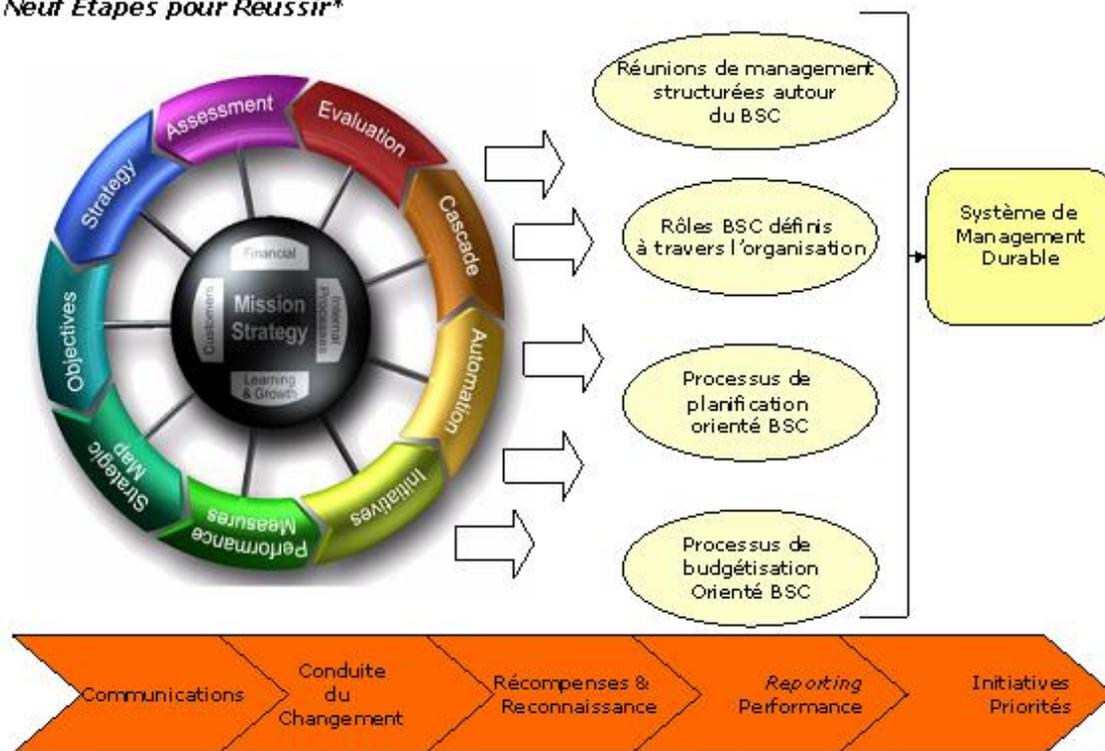
Soyez sûre de continuer à lier le *système de reconnaissance et récompense* à la performance (et aux mesures du scorecard). Certaines organisations décident pour de nombreuses raisons de différer cette étape et ne font jamais le lien. Nous recommandons vivement que le système de récompense reflète les objectifs du Balanced Scorecard et le faire aussi tôt que cela est possible. Bien sûr, il est prudent de prendre le temps pour s'assurer que les mesures soient correctement définies, capturées, validées et calibrées avant de les utiliser pour fournir un système de compensation à une proportion significative de gens, mais cela est le moyen le plus efficace pour capturer l'attention des gens et les focaliser sur les choses qui sont le plus d'importance. Lorsque vous avez commencé à récompenser la performance, continuez à le faire et soyez certains que le lien est incorporé chaque année dans les programmes de récompense et reconnaissance. Les récompenses et autres incitations peuvent avoir différentes formes, à la fois monétaires et non-monétaires. Beaucoup d'études ont montré l'importance des récompenses non-monétaires pour atteindre un impact positif sur le comportement à long terme.

Continuez à reporter la performance des résultats régulièrement et faites des comparaisons sur les résultats attendus. Explorez les manières de visualiser les informations sur la performance, une visualisation qui soit considérée comme « utile » par les employés. Il y a de nombreuses manières de montrer des données et informations ; l'utilité des informations liées à la performance va être liée à la manière dont elle va être visualisée et présentée. A différents niveaux de l'organisation, différentes techniques de visualisation doivent être utilisées pour guider les comportements. Les gens ont besoin de voir un retour d'information régulier ; une communication fréquente sur les résultats permet de prendre des mesures correctives rapidement lorsque les problèmes commencent à se développer. Si les gens peuvent facilement et régulièrement voir s'ils sont - ou ne sont pas - dans le bon chemin pour atteindre les buts stratégiques, ils vont naturellement faire les efforts nécessaires pour être « on track ». Utiliser le système Balanced Scorecard pour améliorer la performance de l'organisation, et non punir le manque de performance individuelle, également pour mesurer les progrès sur des périodes de *reporting* bien définies.

Utiliser régulièrement le Balanced Scorecard pour sélectionner et *prioriser les initiatives*. Le processus Balanced Scorecard aide le management à diriger les ressources vers les initiatives qui ont la plus grande valeur stratégique. Nous trouvons souvent que dans les organisations un nombre surestimé de ressources est alloué pour des initiatives qui n'ont pas une valeur stratégique importante. En focalisant consciemment les ressources sur des initiatives vraiment stratégiques ; en annulant les projets ; en transférant les ressources, ou différant les initiatives qui ne sont pas stratégiques, les organisations sont plus capables de mettre en œuvre les changements pour accomplir leurs buts stratégiques. La priorisation doit faire partie des pratiques de management courantes et doit être revue de manière périodique pour s'assurer que les ressources soient déployées uniquement sur des initiatives vraiment stratégiques.

### **Figure 1.6 : Système de Management Stratégique Durable**

### Balanced Scorecard : Neuf Etapes pour Réussir\*



La figure 1.6 montre les composantes d'un management stratégique « durable ». En continuant à travailler sur les éléments essentiels du processus Balanced Scorecard, vous allez pouvoir maintenir et continuer à faire des progrès en management stratégique.

Lorsque vous avez complété les étapes et mis en œuvre les actions décrites dans les deux articles, vous serez sur le bon chemin pour créer des organisations hautement performante. La figure 1.7 montre la construction d'une maison performante mentionnant l'exemple de la maison que nous avons évoqué plus tôt. Le toit représente les éléments stratégiques de votre organisation, les colonnes sont les domaines stratégiques (thèmes stratégiques), et le sol des différents étages sont les dimensions de la performance (perspectives) qui vont vous mettre de traduire la vision et stratégie de votre organisation en termes opérationnels (à travers des objectifs stratégiques). Votre maison de la performance doit être construite avec des fondations solides qui sont l'engagement des cadres et la communication à double sens.

### Figure 1.7 : Créer une Organisation Performante



**Créer une organisation Performante = Vision Partagée + Stratégie visible et bien exécutée  
+ Communications et Processus Efficaces + Personnel Motivé**

---

**L'auteur :**

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

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

---

**Pour vos remarques, vos questions :**

Farida TALHI  
Pôle Productique Rhône-Alpes  
[talhi@ppra.fr](mailto:talhi@ppra.fr)

**Pour contacter l'auteur**

Pascale Fresso  
Millenium Entreprises  
[infos@milleniumentreprises.com](mailto:infos@milleniumentreprises.com)  
06.73.96.04.03  
<http://www.milleniumentreprises.com>

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

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

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