

Tableaux - Indicateurs

Comment développer et utiliser le Balanced Scorecard ?

05/10/2006

Le Balanced Scorecard est passé, au fil des années, d'un simple système de mesure de la performance, financière et non-financière, à la gestion et à l'exécution de la stratégie.

Les entreprises et organisations publiques doivent continuellement «faire plus avec moins de ressources». Lors de mes rencontres avec des managers dans les entreprises ou issus des gouvernements, à travers le monde, je me rappelle souvent la citation de Stephen Covey. « Les dirigeants et leurs collaborateurs travaillent dur pour s'assurer que les *choses soient bien faites*, ils n'ont pratiquement plus de temps pour décider s'ils *font les bonnes choses*».

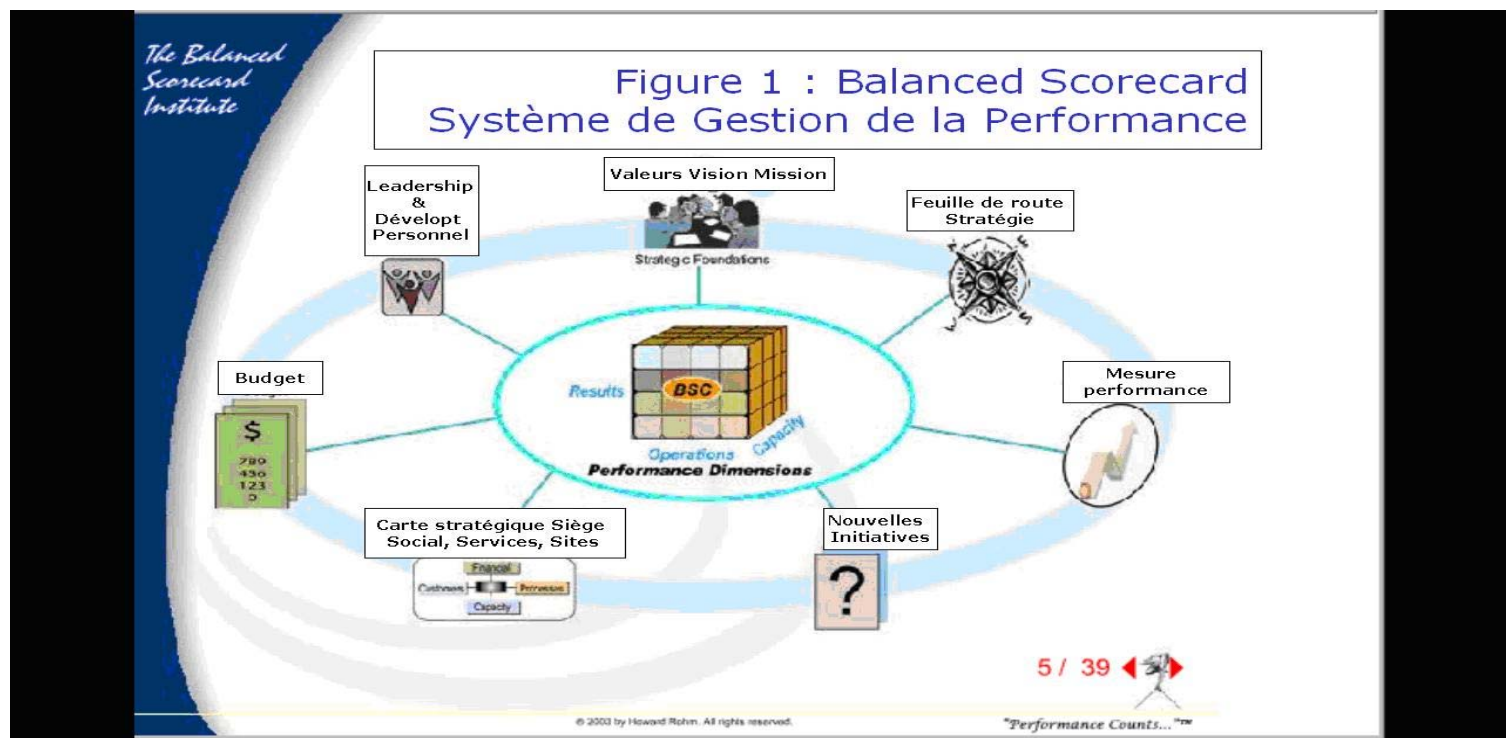
Faire les bonnes choses et faire les choses bien est un jeu d'équilibre, et nécessite la mise en place de stratégies performantes et des opérations efficaces pour délivrer les produits et services demandés et mettre en œuvre les stratégies définies.

Les pressions liées à la compétition dans les organismes privés, et la nécessité d'améliorer la performance et d'engager des réformes dans les organismes publics, fait que les organisations s'interrogent constamment pour « bien exécuter les bonnes stratégies » ; dans le même temps elles doivent faire fonctionner les opérations avec efficacité. **Aujourd'hui les organisations, doivent être excellentes à la fois au niveau stratégique et opérationnel pour survivre et faire face aux défis de demain. Une méthode qui permet d'atteindre l'équilibre nécessaire entre stratégie et opération est le Balanced Scorecard.**

Le Balanced Scorecard est un Système de Gestion de la Performance qui peut être utilisé dans des organisations de différentes tailles pour aligner la vision et la mission avec les attentes des clients et le travail quotidien des collaborateurs ; gérer et évaluer la stratégie ; évaluer les améliorations de l'efficacité opérationnelle et communiquer les progrès à tous les collaborateurs. Le Balanced Scorecard nous permet de mesurer les résultats financiers ainsi que les résultats concernant les clients, les opérations et la capacité organisationnelle.

Cet article montre comment développer un système de performance, le Balanced Scorecard, et explore les challenges auxquels doivent faire face les organisations en créant et en mettant en place ce système ; il présente également les leçons tirées du passé par les organisations qui ont pris le chemin du Balanced Scorecard.

Initialement développé comme un cadre pour mesurer la performance non-financière du secteur privé, le système du Balanced Scorecard est également utilisable dans le secteur public, mais après avoir opéré des changements - se focaliser sur les missions et mandats, et non sur la rentabilité, ce qui est commun à pratiquement toutes les entités du secteur public. (Certains organismes publics produisent et génèrent des revenus pour excentrer des dépenses et pour réduire au minimum le besoin de crédits annuels. Leurs opérations sont plus comme un « business » qu'une entité gouvernementale ; elle pourrait ainsi utiliser le modèle de Balanced Scorecard du secteur privé.

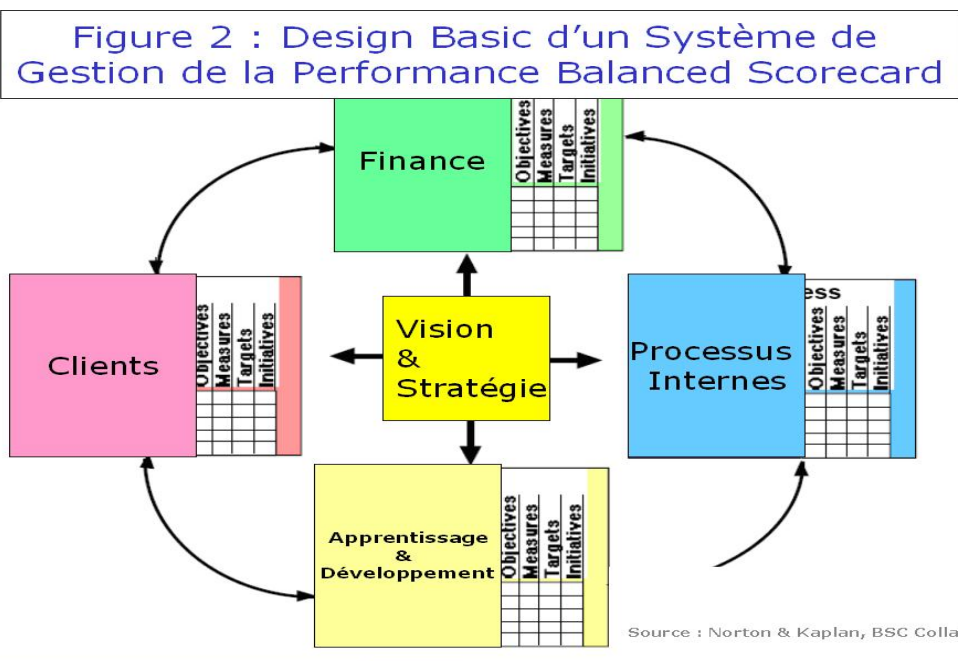


Développé dans les années 1990, le Balanced Scorecard a changé pour devenir un système de gestion de la performance à part entière applicable dans le secteur privé et public, ainsi que les organisations « non-profit ». **Le Balanced Scorecard est passé, au fil des années, d'un simple système de mesure de la performance, financière et non-financière à la gestion - et exécution - de la stratégie.**

Le système donne la possibilité de voir les trois différentes dimensions de l'organisation de la performance : Résultats (finance et clients), Opérations et Capacités, comme le montre la figure 1. La figure montre également toutes les composantes du système scorecard :

- les « Fondations » du business, incluant la vision, la mission et les valeurs ;
- les Plans incluant la communication, la mise en œuvre, l'automatisation et plans d'évaluation afin que les employés se mobilisent et pour communiquer les résultats ;
- les Stratégies et Feuille de Route de la Stratégie, pour décrire le chemin à parcourir et décomposer la logique des stratégies en activités que les collaborateurs vont mettre en œuvre chaque jour ;
- les Mesures de Performance pour mesure la performance en comparaison aux prévisions ;
- les Nouvelles Initiatives, pour tester les prétentions stratégiques ;
- les Budgets, incluant les ressources nécessaires pour les nouvelles initiatives et les opérations courantes ;
- les Cartes Stratégiques pour traduire la vision en actions concrètes aux les départements et équipes ;
- ainsi que le Leadership et le Développement Individuel, pour s'assurer que les connaissances, les compétences et les capacités des collaborateurs sont développées pour faire face aux attentes du poste et à la compétition.

Nous explorerons chacune de ses composantes dans le détail, dans cet article et les articles suivants issus du magazine « Perform ».



Dans le langage Balanced Scorecard, la vision, la mission et la stratégie au niveau « corporate » sont décomposées en vues, ou perspectives, comme perçues à travers les yeux du gérant, les clients ou autres actionnaires, les managers et responsables de processus et les collaborateurs. Les propriétaires du business sont représentés par la perspective « Finance », les clients et autres actionnaires (les clients sont un petit groupe du grand univers des actionnaires/parties prenantes) sont représentés par la perspective « Clients » ; les managers et responsables des Processus, sont représentés par la perspective « Processus Interne », et les employés et infrastructure (Capacité) par la perspective « Apprentissage et Développement ».

La figure 2 montre une relation intégrée entre les éléments clés d'un système carte stratégique – Vision, Stratégie et Perspectives. L'équilibre est atteint à travers les 4 perspectives, à travers la décomposition de la vision de l'organisation en Stratégie et ensuite en Opérations, ainsi qu'à travers la traduction de la stratégie dans la contribution que chaque membre de l'organisation doit apporter pour atteindre ses buts avec succès.

Des variations dans le design de base sont courantes. Les changements classiques se retrouvent dans la catégorie Perspectives (Innovation et Apprentissage - ou Collaborateurs - à la place d'Apprentissage et Développement, par exemple) et le nombre de perspectives (ajouter Actionnaires/Parties Prenantes, de manière séparée, une 5^{ème} perspective, par exemple).

Lorsque le cadre Balanced Scorecard s'applique à une organisation publique, tel que l'Agence Fédérale, une unité militaire, ou un organisme d'état et collectivité locale, le cadre change pour capturer la nature de la mission des organismes publics (en contraste à la notion de profit, motivation première des organismes privés). Aussi, les initiatives de réforme à tous les niveaux d'un gouvernement accordent de plus en plus d'importance sur la responsabilité et les résultats pour satisfaire les attentes des citoyens pour les services ou produits issus du secteur public. Le résultat désiré d'un organisme privé est une entreprise profitable, compétitive et en pleine croissance ; pour une administration, le résultat souhaité est l'offre de services efficaces et utiles aux yeux des citoyens ou aux yeux des membres (pour les organisations non-profit).

« La stratégie » est l'approche utilisée pour accomplir la mission et mettre en œuvre la vision de l'organisation. La stratégie existe à différents niveaux dans une organisation, comme la stratégie organisationnelle globale, par exemple, se focaliser sur certains marchés et en éliminer d'autres, ou poursuivre des recherches de manière « agressive » en interne comme un moyen de développer de nouveaux marchés.

Les entreprises ont généralement, plus d'une stratégie, souvent, plusieurs thèmes stratégiques, néanmoins le même focus revient souvent dans les différents business – Développer le Business, Améliorer l'Efficiéce Opérationnelle (ou Efficacité) et Améliorer la Compétitivité des Produits, par exemple. Le même modèle est valable pour les organismes du secteur public, par exemple : Satisfaire les Besoins des Citoyens, Développer les Applications Technologiques, Améliorer l'Efficiéce Opérationnelle et Améliorer la Sécurité et le Bien-Etre de la communauté. Chacun des thèmes peut contenir une ou plusieurs stratégies qui vont déterminer ce que les collaborateurs doivent faire au quotidien.

Au niveau en dessous de la Direction, parfois appelé Management (ou Département), les managers développent leurs stratégies pour leurs unités qui soutiennent la stratégie globale de l'organisation, et aident ainsi une organisation à se propulser pour atteindre son objectif.

Avant que nous sachions quelles sont stratégies qui vont réussir, et celles qui ne vont pas réussir, elles doivent être traitées comme des hypothèses, pour être analysées et testées au fur et à mesure que les données deviennent disponibles avec le système de management Balanced Scorecard. Nous avons besoin d'un cadre pour développer et gérer une stratégie, et aligner le travail que nous réalisons avec les buts de l'organisation.

La décision de développer un système de Balanced Scorecard est la décision de faire un voyage, et non pas de réaliser un projet. Alors qu'il y a de nombreux « start and stop » tout au long du parcours, personne ne doit omettre le fait que la réelle valeur du Balanced Scorecard vient de la remise en cause perpétuelle et l'analyse approfondie qui est au cœur de tout système de planification stratégique ou Système de Gestion de la Performance. Commencez votre Balanced Scorecard, avec l'idée que vous l'intégrez dans le long-terme, et que changer les comportements est aussi important que mesurer les performances.

Le Balanced Scorecard a deux phases : Créer le Balanced Scorecard et Mettre en Œuvre le Balanced Scorecard.



Figure 3

Nous utilisons une méthode en 6 étapes pour créer le Balanced Scorecard d'une organisation, et trois étapes supplémentaires pour mettre en œuvre le système à tous les niveaux de l'organisation. Les étapes et leur séquence sont présentées en figure 3. A la fin des 6 premières étapes, la carte stratégique globale, au niveau hiérarchique le plus haut, est développée et forme la base pour le développement des cartes stratégiques suivantes (parfois le développement de cartes stratégiques commence dans les business units ou filiales, auquel cas la carte stratégique de l'unité est construite en premier et devient la base pour d'autres cartes stratégiques dans les unités ou au siège social).

Nous présenterons dans le cadre de la prochaine publication l' « Etape N°1 : Créer le Balanced Scorecard ».

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.

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

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](#)