

Partie 1 : INTRODUCTION

- Historique du Balanced Scorecard de R.Kaplan et D.Norton
- Le principe du Balance Scorecard en quelques mots
- Les 4 perspectives des Balanced scorecard
- Balanced Scorecard : le pour et le contre
- Définition des Strategy Maps de R. Kaplan & D. Norton
- Définition des Strategy Maps de R. Kaplan & D. Norton
- Ouvrages de référence

Historique du Balanced Scorecard de R.Kaplan et D.Norton

Le concept du Balanced Scorecard a été présenté pour la première fois en une série d'articles publiés par la Harvard Business Review en 1992 : "The Balanced Scorecard, Measures that drive performance"

Ces trois articles fondateurs de la méthode sont traduits en français et intégrés au passionnant recueil de textes. Les deux auteurs Robert Kaplan et David Norton ont ensuite complété cette étude d'expériences de terrain et ont publié chez Harvard Business Press le Best Seller : "The balanced scorecard"

Ce livre a été traduit et publié en français par les éditions d'organisation.

Afin de préciser la méthode de conception et de mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, Robert Kaplan et David Norton ont complété leur étude avec un deuxième ouvrage : "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" éditeur Harvard Business Press.

Au fil des écrits, la méthode, orientée mesure de la performance, a naturellement évolué et couvre à présent l'expression de la stratégie et plus spécifiquement, l'établissement des diagrammes de cause à effet. Cette approche est nommée Strategy Maps ou "Cartes Stratégiques" ou encore "Feuilles de route", bien que ces traductions ne soient pas très précises. Il s'agit là de la clé de voûte de la méthode.

Les Strategy Maps facilitent la description des liens de cause à effet afin de mieux apprécier le processus de création de valeurs. Point particulièrement ardu, la qualité de la conception Strategy Maps conditionne la viabilité de l'ensemble du système. Ce livre n'est pas encore traduit en français.

5- Robert Kaplan et David Norton expliquent dans leur nouvel ouvrage : "L'alignement Stratégique" la meilleure manière de décliner les Balanced Scorecards, au niveau de l'entreprise. Il s'agit en effet de fédérer et de coordonner les efforts des différentes entités afin de ne manquer aucune opportunité de développement.

Le principe du Balance Scorecard en quelques mots

Définition Balanced Scorecard

En partant de ce constat, Robert Kaplan et David Norton ont conçu le désormais fameux Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif ou tableau de bord équilibré) pour faciliter la conception d'une stratégie concrète et en assurer le déploiement au niveau opérationnel. Durant de longues années, les entreprises se sont contentées de mesurer la performance en suivant les résultats financiers. Cette vision, que l'on qualifie aujourd'hui de partielle, était pourtant suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. N'oublions pas que dans les années 1980-2000, la temporalité moyenne de la stratégie était calquée sur celle des entreprises de l'industrie lourde, type métallurgie. Cette temporalité se comptait en lustres, aujourd'hui la moyenne d'une stratégie efficace se situe entre deux et trois ans au maximum.

Mesurer la performance

En un environnement fortement perturbé et concurrentiel, il est primordial de mesurer la performance sous tous ses aspects et ne plus se contenter de ne mesurer que la performance financière. La performance financière est en effet une boucle particulièrement lente dont les effets ne sont perceptibles qu'à plus long terme. L'exclusivité de la mesure de la performance financière ne permet pas de percevoir en temps et en heure les signaux essentiels suggérant l'imminence d'une correction de trajectoire, d'un changement de cap ou d'une réorientation plus radicale.

Décliner la performance

Dans un contexte aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, il est fortement recommandé de décliner la performance sous toutes ses formes afin de prendre les meilleures décisions et ne plus se limiter à ne mesurer que la performance financière. Celle-ci est en effet une boucle à long terme qui ne permet pas d'agir en temps et en heure.

Pour Robert Kaplan et David Norton, la réussite de la mise en œuvre de la stratégie, c'est-à-dire lorsque la création de valeurs est au rendez-vous, dépend de la qualité du management de perspectives bien définies.

"La principale difficulté n'est pas de concevoir la stratégie mais bien de la déployer concrètement."

Les 4 perspectives des Balanced scorecard

Avec le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif), Robert Kaplan et David Norton proposent ainsi de décliner la performance selon 4 perspectives :

1. Perspective financière : que faut-il apporter aux actionnaires ?
2. Perspective client : que faut-il apporter aux clients ?
3. Processus interne : quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?
4. Apprentissage organisationnel : comment piloter le changement et l'organisation ?

Dans sa première livraison, le Balanced Scorecard proposait une approche fondée sur 4 points d'appui essentiels :

1. Transformer la vision stratégique en objectifs opérationnels
2. Communiquer la vision stratégique et les objectifs, les relier à la performance individuelle
3. Planifier sur le terrain, décliner les objectifs et fixer les enjeux quantitatifs
4. La boucle, le feed back ou retour d'expérience, l'apprentissage et l'ajustement stratégique

Par la suite, les auteurs ont amélioré la démarche en développant la problématique de la causalité. (Voir la page des Strategy Maps et le livre *Strategy Maps* et la dimension "Corporate" et voir le livre « *Alignment Stratégique* » : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif).

Mise en garde

Cette méthode est bien plus délicate à mettre en œuvre qu'il n'y paraît.

Rappelons que selon les auteurs, 60% des organisations ne créent aucun lien entre le budget et la stratégie. De toute façon, 85% des dirigeants passent moins d'une heure par mois à parler stratégie.

Voilà de quoi commencer à envisager l'ampleur de la réforme des mentalités et des difficultés à surmonter pour la conduire à son terme. Il sera aussi prudent de se méfier des approches librement inspirées du Balanced Scorecard proposées autant en Europe qu'aux Etats-Unis par les cabinets de consultants spécialistes en simplification de problèmes.

Balanced Scorecard : le pour et le contre

L'approche Balanced Scorecard présente de nombreux points positifs. Elle incite notamment les managers à mieux comprendre les multiples aspects de la performance. Les indicateurs financiers sont ainsi contrebalancés avec les indicateurs orientés client, processus et dynamique de croissance. Il ne s'agit pas de favoriser outre mesure un type de performance au détriment des autres axes. L'intégration de la perspective dynamique de croissance est aussi un des points forts de la méthode.

Une démarche Top Down

On pourra cependant reprocher à la méthode l'exclusivité de l'approche Top Down. Concrètement, l'implantation de Balanced Scorecard dans les entreprises à tendance à entériner les structures hiérarchiques pyramidales. Pour beaucoup d'entreprises peu portées sur les hommes et la culture organisationnelle, les mises en œuvre de Balanced Scorecard se rapprochent plutôt de la mise en place de nouveaux outils de contrôle étendu, qu'à de véritables instruments de mesure de la performance.

Si l'on souhaite rester dans la logique des concepteurs, il est bon de se rappeler que le Balanced Scorecard est, à l'origine, destiné aux directions générales. Le décliner auprès des directions opérationnelles est déjà moins simple qu'il ne paraît.

Si malgré tout on tient à profiter du cadrage du Balanced Scorecard, ce sera pour faciliter l'élaboration de la stratégie opérationnelle stratégique. Pour la suite du projet, les méthodes de type Gimsi *(voire annexe), axées sur la prise de décision la proprement dite, sont nettement préférables.

Que sont les Strategy Maps ou cartes de stratégies ?

Définition des Strategy Maps de R. Kaplan & D. Norton

Une Strategy Map, terme traduit en français par carte de stratégie de préférence à carte stratégique ou feuille de route stratégique, est un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage et croissance).

La Strategy Map, carte de stratégie, est la clé de voûte du cadre de travail du projet Balanced Scorecard.

Elle permet de "matérialiser" le passage de l'expression de la stratégie à la création de valeurs proprement dite.

Principaux gains

Selon les auteurs, la Strategy Map, carte de stratégie, est un outil indispensable pour :

- a) Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé
- b) Identifier les processus clés du succès de la mise en œuvre stratégique
- c) "Aligner" les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie
- d) Mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi en faciliter la correction

Recommandations

Il est fortement recommandé que la Strategy Map, carte de stratégie, tienne en une seule page.

Rappelons que la perspective financière ne s'exprime pas nécessairement dans la même unité de temps que les autres axes de performance. Cette boucle est à plus long terme. Elle est en fait la résultante des 3 autres perspectives.

La réussite des objectifs stratégiques est directement dépendante des hommes, de la culture et du management, bref de la qualité organisationnelle. Rappelons que la réussite des objectifs stratégiques est aussi fortement liée à la fluidité de l'information (SI).

Si la Strategy Map est un outil d'expression concrète de la stratégie, elle est aussi un instrument d'information au sein de l'entreprise.

Ouvrage de référence

Balanced Scorecard Strategy Maps

Robert Kaplan – David Norton

Le troisième tome de la méthodologie des Balanced Scorecard consacré aux Strategy Maps, cartes de stratégie. Pour une raison que je ne connais pas cet ouvrage n'est pas traduit en français. Il faudra donc se satisfaire de la version d'origine en anglais.

HBS Press

Disponible chez

www.eyrolles.com www.amazon.fr

Balanced Scorecard de R. Kaplan et D. Norton

Partie 2 : Application pratique du Balance Scorecard

- Le Balanced Scorecard pour concevoir et déployer la stratégie
- Principe du Balanced Scorecard
- Strategy Maps, cartes de stratégie
- Les 4 Perspectives des BSC expliquée
- Equilibre n'est pas un vain mot

Le Balanced Scorecard pour concevoir et déployer la stratégie

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.

Explication...

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.

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

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.

Tableau de bord prospectif

La démarche Balanced Scorecard propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre selon 4 perspectives : Financière, Client, Processus Internes, Apprentissage Organisationnel.

Perspective Financière

- Quelle est la valeur créée pour les actionnaires ?

Perspective Client

- Quelle est la valeur créée pour les clients ?

Perspective Processus Internes

- Quelle est la performance des processus-clés de la réussite ?

Perspective Apprentissage Organisationnel

- Quelle est notre capacité à progresser ?

Principe du Balanced Scorecard



Le schéma ci-dessus présente les articulations des 4 perspectives du Balanced Scorecard centrées sur la carte de stratégie.

Strategy Maps, cartes de stratégie

Les Strategy Maps sont le point central du système.

Elles sont l'expression des hypothèses stratégiques et définissent les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenus 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 Editions d'Organisation).

L'établissement de la Strategy Map 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 Strategy Map.

Balanced Scorecard, un concept en évolution continue

Dans sa version initiale, le Balanced Scorecard expose les principes du pilotage de la performance en équilibrant 4 axes ou perspectives : la perspective Financière, la perspective Client, la perspective Processus Internes et la perspective Apprentissage Organisationnel.

Par la suite, les deux auteurs de référence, R. Kaplan et D. Norton, ont sensiblement fait évoluer le concept des Balanced Scorecards ou tableaux de bord prospectif afin qu'il ne se cantonne plus dans la stricte mesure de la performance.

Les 4 Perspectives des BSC expliquée

Les Balanced Scorecards permettent désormais de mieux cadrer la conception de la stratégie et par dessus tout son déploiement, véritable talon d'Achille de la démarche stratégique. Les 4 perspectives exposées ici sont toujours le pilier fondamental de la démarche.

Perspective Financière

Comment nous perçoivent les actionnaires?

Autrement dit : Quels sont leurs attentes des actionnaires en matière de performance financière ?

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, l'Excédent brut d'exploitation EBE, EBITDA, ou encore l'EVA, permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

Perspective Client

Comment nous perçoivent nos clients?

Autrement dit: Comment doit-on créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers ?

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 ?

En d'autres termes : Quels sont les processus qui méritent nos "soins" de tous les instants pour satisfaire clients et actionnaires.

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 ?

Avec les deux derniers ouvrages Balanced Scorecard Strategy Maps et Alignement stratégique, les deux auteurs ont un peu infléchi cette formulation : Comment "aligner les intangibles" que sont les personnes, systèmes et culture pour améliorer les processus critiques ?

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.

Equilibre n'est pas un vain mot

Le mot important est " équilibre ", qui est la traduction bien que restrictive du Balance anglais.

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 4 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 causalité des 4 perspectives. C'est ainsi que selon les auteurs Norton et Kaplan, la rentabilité des capitaux investis sera effective.

Partie 3 : Conclusion

Le BSC en quelques mots : "est/n'est pas"

Les BSC en quelques mots : "est/n'est pas"

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. 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.

Mesure et stratégie

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 du Balanced Scorecard.

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 4 perspectives.

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.

ANNEXE (sources « Les nouveaux tableaux de bord » de Alain Fernandez)

La méthode GMSI est composée de 4 phases thématiques regroupées en dix étapes. Chaque phase regroupe les étapes propres à son développement. Les voici :

PHASE 1. Identification

Quel est le contexte?

Réalité de l'environnement concurrentiel, forces et faiblesses de l'organisation, identification concrète des axes stratégiques et des points d'intervention :

Etape 1 : Environnement de l'entreprise : Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet

Etape 2 : Identification de l'entreprise: Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés

PHASE 2. Conception

Que faut-il faire ?

Une démarche centrée sur le décideur de terrain en situation, point central du processus de décision et par conséquent du système de pilotage de la performance :

Etape 3 : Définition des objectifs : Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale

Etape 4 : Construction du tableau de bord: Définition du tableau de bord de chaque équipe

Etape 5 : Choix des indicateurs : Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés

Etape 6 : Collecte des informations: Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs

Etape 7 : Le système de tableau de bord : Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale

PHASE 3. Mise en œuvre

Comment le faire ?

La technologie est au service des utilisateurs de terrain :

Etape 8 : Le choix des progiciels : Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats

Etape 9 : Intégration et déploiement : Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise

PHASE 4. Amélioration permanente

Le système correspond-il toujours aux attentes ?

Etape 10 : Audit Suivi permanent du système

La méthode est orientée "*accompagnement du changement actif*". Il s'agit en effet de passer d'un système de contrôle taylorien à un système de pilotage réparti et coopératif, clé de voûte de l'entreprise réactive.

