

# Kaplan et Norton reviennent en force

**Performance** Puissant outil stratégique, le Balanced Scorecard permet de surveiller le compte-tours. Éloge d'un instrument dont on ne saurait se passer.

YVES JOLY ET ROMANO SCHALEKAMP

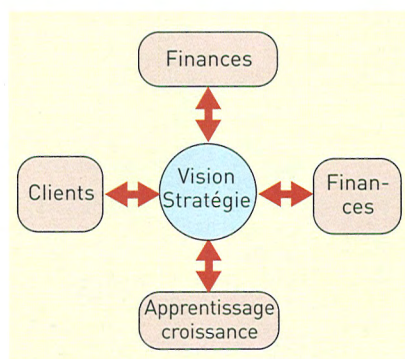


**YVES JOLY ET ROMANO SCHALEKAMP** sont chefs de marketing diplômés qui ont une longue expérience du marketing industriel et des services. Ils sont également partenaires du groupe optimAS. Yves Joly, 1030 Bussigny, T. 021 701 49 54, yves.joly@urbanet.ch Romano Schalekamp, Devas SA, 1950 Sion, T. 027 458 61 11, rs@devas.ch

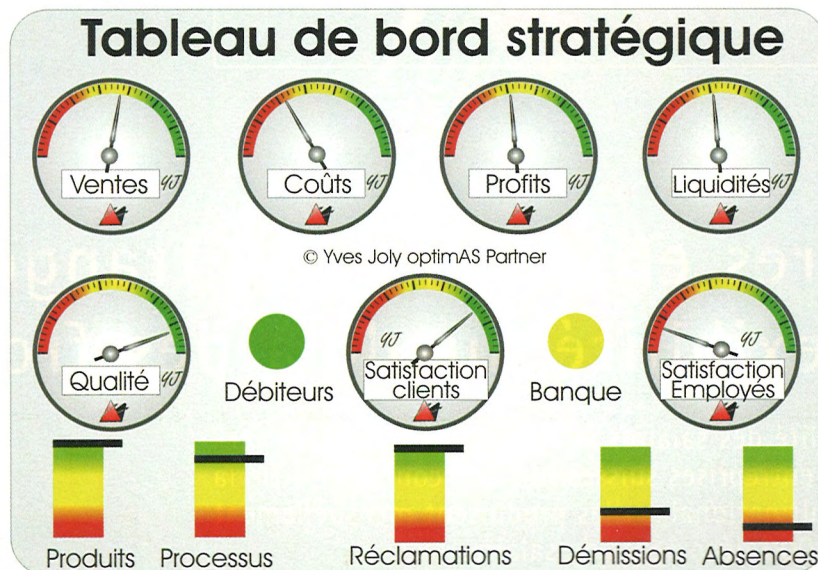
Le **Balanced Scorecard** (BSC ou tableau de bord prospectif) est un outil puissant, qui aide les entreprises à mettre en oeuvre leur stratégie, en traduisant la vision et la stratégie, en un ensemble d'objectifs opérationnels qui permettent de manager le comportement et la performance. La conduite orientée «Stratégie», fournit le feedback essentiel pour ajuster et affiner la stratégie de l'organisation. Le BSC est établi sur la base d'un état des lieux (analyse de la situation). Toutes les activités, ressources et initiatives sont alignées sur la stratégie. Le BSC réalise cet objectif en définissant clairement, la cause et les effets entre les objectifs, les mesures, et les initiatives, à chaque niveau de l'organisation. Le BSC propose un nouveau mode de conduite de l'entreprise, qui s'appuie sur la mise en place d'un cockpit de management rigoureux, qui vérifie, en temps réel, les effets de la stratégie et l'équilibre permanent des 4 éléments ci-dessous, afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet.

R. Kaplan et D. Norton – ces deux professeurs d'Harvard – ont systématisé la démarche BSC pour permettre aux sociétés, quel que soit leur avantage concurrentiel, d'élaborer leur stratégie en respectant l'équilibre des 4 éléments suivants:

- **Finances:** Comment sommes-nous perçus par les actionnaires?
- **Processus internes:** Quels sont les processus clés de la réussite?
- **Apprentissage et croissance:** Comment organiser notre capacité à progresser?
- **Clients:** Comment sommes-nous perçus par nos clients?



Le succès de l'implantation d'un BSC se construit lors d'ateliers réunissant la direction générale et les différents chefs de service, afin de déterminer les points



Comme dans un avion, le BSC permet de vérifier au premier coup d'oeil si la trajectoire et l'altitude sont bonnes.

stratégiques des 4 éléments principaux:

- Analyse de l'environnement économique
- Analyse de la stratégie de l'entreprise (valeurs, vision et mission)
- Analyse des différents processus de l'entreprise
- Définition des objectifs stratégiques et tactiques
- Définition du tableau de bord nécessaire pour chaque service
- Recherche et choix des indicateurs nécessaires
- Collecte et analyse des informations nécessaires
- Définition des intervalles de mesure
- Choix de la forme de communication interne
- Création des tableaux de bord
- Choix et implantation des outils informatiques
- Contrôle et mesures de correction

Où se situent les goulets d'étranglement pour une mise en oeuvre «facile»:

- Reconnaissance de l'importance du projet par la direction. Beaucoup de dirigeants craignent de s'engager dans la mise en place du BSC, en raison du coût du projet, de voir la stratégie leur échapper et leur management «mesuré» sur des faits et des chiffres précis.
- Les analyses de satisfaction sont pénibles. Grâce à de nouvelles méthodes et un système de questionnaires stan-

dardisés, elles sont réalisées rapidement et facilement, si, lors de ces sondages, l'importance de chacun des éléments est saisie séparément. Ainsi on obtient des programmes d'intervention «gérables».

- Saisie des données des processus. Le système PRE (Planification des Ressources de l'Entreprise) doit pouvoir délivrer ces données automatiquement. La corrélation entre les programmes de satisfaction de la clientèle et des collaborateurs, celui de la réduction des coûts et celui de l'augmentation des ventes doit être possible.

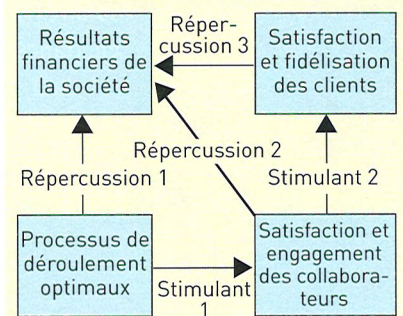
Le BSC est un instrument optimal et cela spécialement dans le domaine de l'analyse et du potentiel des collaborateurs, par rapport aux valeurs de l'entreprise. Ces valeurs peuvent être déterminées selon les 8 points suivants:

- Honnêteté avec les autres, sans compromis
- Degré de confiance envers les collègues/les partenaires
- Est un mentor (à toutes les étapes)
- Est ouvert aux nouvelles idées, sans préjugés
- Sait présenter les décisions impopulaires si elles aident l'organisation
- Exprime de la reconnaissance
- Garde «les mains propres»
- Protège les intérêts des autres avant les siens

Avant de s'engager dans une démarche BSC, il faut bien comprendre que tout commence par une réforme profonde de la manière de penser, de concevoir la stratégie et de conduire l'entreprise. Cette réforme doit être choisie et non subie. Les solutions retenues doivent intégrer l'importance de cette véritable révolution. L'esprit BSC débute dès l'élaboration de la stratégie et se poursuit tout au long de son déploiement. Une mobilisation de tous les instants est nécessaire pour réaliser le projet.

Un BSC évalue la performance d'une entreprise grâce à des données claires et il indique la tendance des améliorations. Il constitue la base pour un management dynamique et performant.

## VOICI COMMENT LES QUATRES DIMENSIONS AGISSENT ENTRE ELLES



La société qui utilise le BSC, est capable de mesurer, régulièrement, la situation de la culture d'entreprise. Simultanément apparaît une culture de la confiance, de l'engagement et du perfectionnement permanent, en faveur des collègues, de la société et des clients. C'est le fondement d'une organisation «apprenante». Si le succès dépend bien sûr des produits et des prestations sur le marché, il dépend beaucoup plus, de la satisfaction et de l'engagement du personnel. Le fait de travailler, quotidiennement, avec des processus mal définis ou dépassés, crée du désappointement et met à rude épreuve les nerfs du personnel. Ce qui se répercute automatiquement sur l'engagement, l'amabilité et l'orientation client. Qui a reconnu l'utilité de ces fonctions et qui emploie des indicateurs logiques dans la conduite, dirige une entreprise moderne. La majorité des entreprises suisses s'approche lentement de cette forme moderne de management. C'est un domaine dans lequel un grand manque est à combler. ■