

# Le Balanced Scorecard : un outil indispensable pour clarifier sa stratégie

Interview de Bernard MARR, professeur au Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Bedfordshire, Royaume-Uni

Souvent mal utilisé par les dirigeants, le Balanced Scorecard demeure essentiel dans la compréhension du fonctionnement d'une organisation et dans l'application effective de toute vision stratégique.

En vous référant à votre propre expérience de l'entreprise, avez-vous le sentiment que le concept de stratégie soit vraiment bien compris par les décideurs ?

Malheureusement, non. La plupart du temps, les responsables ne savent pas comment formuler clairement une stratégie. Ils sont prisonniers d'une approche purement financière de leur entreprise : son expression en termes de marché ou de revenus générés par l'organisation. Mais parmi l'ensemble des travaux qui débattent de stratégie, une autre compréhension de l'entreprise commence à voir le jour. On demande désormais au décideur de s'interroger sur ce qui fonde son cœur de métier, quels sont ses éléments réellement producteurs de valeur, quelles sont ses ressources clés. Mais cette approche n'est pas toujours très bien comprise. D'abord parce que les chefs d'entreprise, pour la plupart, ne maîtrisent pas les instruments d'analyse qui leur permettraient d'identifier ces « key value drivers », ni la manière dont ces différents éléments interagissent entre eux. Abondent donc sur le terrain les situations bancales où l'on s'arrête après avoir défini des objectifs. Quand j'interviens en entreprise, pour faire comprendre ce qui fait défaut, je raconte une histoire très simple. Celle de trois grenouilles qui sont sur une feuille au bord d'une mare. L'une d'entre elles décide de plonger. Question : combien de grenouilles reste-t-il sur la feuille ? Deux, me direz-vous. Eh bien non : la bonne réponse est trois, parce qu'elle a changé d'avis au dernier moment. Tout cela pour bien faire comprendre que deux conditions doivent être remplies pour qu'une stratégie fonctionne réellement : la définir ET la réaliser. C'est là où le concept de Balanced Scorecard (BSC) est incontournable : il est venu rappeler qu'au risque de demeurer un vœu pieux, toute stratégie doit s'accompagner de mesures visant à la mettre en œuvre. Et le BSC y contribue, non seulement parce que c'est un fantastique outil de communication, mais parce que l'action de mesurer – une tâche, des activités, une production – est la seule action permettant d'infléchir les comportements dans le sens exigé – justement – par la stratégie. Mais fort curieusement, les entreprises qui ont compris cela tombent souvent dans le défaut inverse : le perfectionnisme. Elles définissent trop de mesures pour l'évaluation d'une tâche. On ne devrait pas avoir plus d'une quinzaine ou d'une vingtaine de variables à évaluer : au-delà, cela n'est plus gérable.

Comment le BSC contribue-t-il à clarifier une stratégie ?

Les dirigeants se sont trop longtemps focalisés sur la planification et l'attribution des ressources (budgeting). Dans ce contexte, il était difficile aux outils du



Bernard MARR est professeur chercheur au Centre for Business Performance à la Cranfield School of Management et professeur invité à l'université de la Basilicata, à Potenza, Italie. Ses recherches portent principalement sur la mesure des performances grâce à des outils comme le Balanced Scorecard et le Strategy Map. Il est le co-auteur d'un rapport intitulé : Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report, dont la dernière parution chez InfoEdge date d'octobre 2003.

« ... au risque  
de demeurer  
un vœu pieux, toute  
stratégie doit  
s'accompagner  
de mesures visant  
à la mettre  
en œuvre. »

Balanced Scorecard de trouver leur place. Seuls les comportements qui visaient à atteindre des objectifs financiers étaient encouragés or, ce n'est pas de la stratégie. L'approche BSC aide à définir les éléments qui fondent la force – mais aussi la fragilité – de l'entreprise. Sur quoi sommes-nous réellement bons ? Sur quelles compétences nous appuyons-nous ?

C'est en approfondissant la notion de compétences fondamentales (core competencies), celles qui fondent les vraies composantes d'un cœur de métier, qu'est apparu le concept de « capital intangible » (knowledge assets), qui recouvre le capital relationnel de l'entreprise, la culture de l'organisation, ses pratiques, etc. Tous ces éléments peuvent être situés sur une carte stratégique. C'est là qu'interviennent les quatre composantes du Scorecard Prospective : la finance, la clientèle, la production et le fameux learning and growth. Mais la plupart des entreprises ont du mal à comprendre l'importance de ce dernier point. Une étude récente montre qu'un tiers des entreprises qui utilisent le BSC n'intègrent pas dans leur carte stratégique les données du learning and growth. Or, c'est de cette dernière variable que dépendent les revenus qui demain feront la différence, et pas seulement en termes de performance financière !

En quoi le BSC est-il le meilleur outil pour communiquer en interne la stratégie aux différents personnels de l'entreprise ?

Les quatre domaines identifiés par les premiers travaux de Kaplan relèvent de services spécifiques souvent cloisonnés les uns par rapport aux autres. À partir du moment où le BSC permet de positionner sur une carte stratégique la position des différentes activités dans la dynamique globale de l'entreprise, alors chaque acteur est à même de mieux comprendre le sens de son engagement et de ses efforts. L'activité quotidienne de chaque intervenant devient alors porteuse de sens, et c'est ainsi qu'une orientation stratégique peut s'incarner dans les pratiques quotidiennes, tout en offrant aux décideurs une vision globale et interactive de toutes les variables de l'entreprise.

Quelle est la véritable innovation introduite par le BSC ?

Le concept a beaucoup évolué. Dans les années 80, les entreprises limitaient leur approche quantitative à leurs résultats financiers. Mais aujourd'hui, les compagnies ne peuvent plus se contenter de mesurer l'efficacité de leurs structures par une simple approche comptable. Ce fut la principale contribution du premier livre de Kaplan et Norton sur le sujet, *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, septembre 1996. Il fallait explorer d'autres domaines pour découvrir quels seraient les nouveaux vecteurs d'avantages concurrentiels. Nous savons maintenant que ceux-ci dépendent principalement d'activités souvent immatérielles, comme la qualité des relations en interne et en externe, les compétences des collaborateurs, leur capacité à innover, les brevets déposés par l'entreprise, l'image de la marque, la satisfaction de la clientèle. S'il était évident de commencer par une approche financière, il fallait intégrer dans l'appréciation d'une entreprise d'autres éléments. Et ce fut là le grand apport du BSC que de montrer qu'il existait d'autres domaines qui participaient à la valeur ajoutée, et qui furent identifiés sous le concept d'« intangible value drivers ».

J'ai eu l'occasion de parler à Kaplan récemment, et il m'a confié que s'il avait la possibilité de réécrire son premier livre, il commencerait par « Strategy Maps ». Car de nos jours, l'essentiel est de pouvoir passer d'un système de mesure et d'évaluation à un système de management. La principale difficulté demeure la traduction d'une stratégie en action. Le second livre initiait ce changement. Le dernier ouvrage vise, lui, à identifier les éléments pilotes, intangibles et fondamentaux qui fondent tout développement, et montre comment les relier à la stratégie. Une longue aventure opérationnelle en perspective !