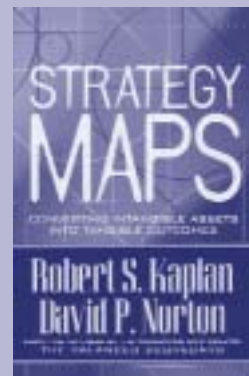


Faites-vous un bon usage du Balanced Scorecard ?

Tome 2 : De la vision à la réalisation stratégique

p.14 POINT DE VUE : Strategy Maps

Synthèse du livre de **Robert S. Kaplan** et **David P. Norton**,
Harvard Business School Press 2004



p.17 RECHERCHE : Ne pas réduire le BSC à un outil de contrôle

Interview de **Francesco Zingales**, professeur à l'INSEAD

p.19 TEMOIGNAGE : BSC, outil de conduite du management

Interview de **Michaël Pinto**, directeur et fondateur de Nexance



idées clés

L'approche Balanced Scorecard est à la fois un outil de communication, de clarification de sa stratégie, mais aussi de pilotage opérationnel. Concernant désormais toute l'organisation, et non plus seulement la direction, la stratégie se doit d'être partagée et sa progression mesurée.

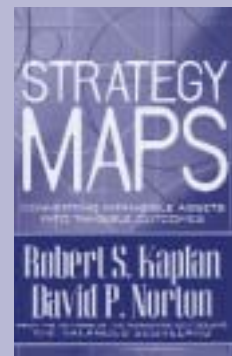
Une fois claire pour tous, la stratégie doit être déployée : choix des indicateurs de mesure, des délais de conception, des publics concernés en priorité. Certes, ces indicateurs sont parfois délicats à trouver, mais dans le doute, inutile de les multiplier. Mieux vaut se donner la liberté d'en changer en cours de projet.

Car les chiffres ne font pas tout : inutile de faire crouler les managers sous de nouveaux *reportings*. Le BSC est un outil de management et non un tableau d'auditeur financier. Pour l'avoir parfois ignoré, certaines entreprises ont vu leurs équipes se dissocier de cette démarche, qui doit avant tout rester un instrument au service du management et non une procédure de contrôle supplémentaire.

Strategy Maps

POINT DE VUE

De la théorie du *Balanced Scorecard* à sa mise en place dans une entreprise, les obstacles sont légion. Notre dossier de mai, *Business Digest* n° 141, s'est penché sur la clarification de la vision stratégique et sa communication. Maintenant, c'est à la réalisation et au suivi opérationnel de la stratégie que tente de répondre ce nouveau dossier.



La réflexion stratégique n'est pas seulement un exercice théorique. Toute vision à long terme, tout plan de développement doit prouver qu'il est opérationnel et être confronté à la réalité. C'est lorsque se déploie dans l'entreprise une nouvelle stratégie que les difficultés commencent : comment mobiliser ses ressources humaines pour annoncer que l'organisation s'est fixée de nouveaux caps ? Comment rassurer ses actionnaires et les convaincre que la poursuite de nouveaux objectifs ne relèvera pas de l'aventure ? Pour un responsable opérationnel, le problème se formule en termes d'actions : une fois que le *mapping* a été défini, quelles mesures faut-il mettre en œuvre ? Sur quels secteurs de l'entreprise devra-t-on multiplier les interventions ? À quels variables faudra-t-il être le plus attentif ? Comment vérifier que les objectifs stratégiques ont bien été atteints ? Et quelles procédures d'évaluation mettre en place pour mesurer les résultats obtenus ?



RETOUR AU BON SENS

Mesurer le succès d'une stratégie revient finalement à mesurer la rentabilité de l'entreprise. Or, toute donnée chiffrée étant par définition relative, sous quels délais et sur la base de quels indicateurs appuyer cette mesure ?

Les auteurs

Robert S. KAPLAN enseigne le Leadership Development à Harvard. Il est également président de *Balanced Scorecard Collaborative* (BSC), dont le concept a été développé avec le co-auteur du présent ouvrage, **David P. NORTON**.

Ce dernier est docteur en économie, co-fondateur et vice-président de BSC. Les deux hommes, qu'unit une longue amitié professionnelle, signent ici leur troisième livre rédigé ensemble, après *The Balanced Scorecard* et *The Strategy-Focused Organization* parus respectivement chez Harvard Business School Press en 1996 et 2000.

Ce dernier a été présenté en résumé dans *Business Digest* n° 104, janvier 2001.

Les résultats financiers, et plus spécifiquement le rapport entre les investissements et les revenus qu'ils génèrent, procèdent d'une logique très simple : en vendant plus et en dépensant moins, les entreprises sont plus rentables. Mais pour arriver à ce scénario idéal, plusieurs étapes sont nécessaires et plusieurs outils peuvent être utilisés. Kaplan, co-auteur avec David P. Norton du livre *Strategy Maps*, Harvard Business School Press 2004, reste très critique lorsqu'il évoque l'efficacité des approches ayant jusque-là prévalu : orientation client, *six sigma*, *knowledge management*, etc. Selon lui, ces efforts doivent être orientés dans deux directions : accroître (à court terme) la productivité et augmenter (à long terme) les revenus. C'est à partir de cette distinction que seront définis les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Objectif commun : la rentabilité

Selon sa taille, son secteur d'activité, son mode d'organisation, chaque entreprise se fixe des objectifs qui lui sont spécifiques. Une entreprise globale, disposant de plusieurs marques leader, devra accélérer sa croissance organique en multipliant fusions et acquisitions, tandis qu'elle cherchera à rentabiliser son *cash flow* et à minimiser ses coûts initiaux. Pour une institution financière, les responsables devront accroître l'utilisation de leurs équipements et augmenter le volume d'affaires par salarié, tout en s'obligeant à multiplier les opportunités de revenus et à développer la rentabilité de la clientèle. En revanche, pour une activité industrielle, l'objectif sera de réduire les coûts fixes et variables, d'optimiser la production, de rentabiliser les produits existants et de diversifier la gamme. Quant aux responsables d'une activité de service, ils se fixeront comme objectif de réduire le volume des activités non facturables, de multiplier les revenus récurrents d'accroître leur portefeuille clients et la marge par utilisateur. Enfin les organisations à but non lucratif s'efforceront de professionnaliser le volontariat et d'attirer à elles des acteurs socialement responsables.

Pour réaliser ces objectifs et pour apprécier *in fine* la réussite de la stratégie, Kaplan et Norton conseillent aux responsables d'effectuer un balisage de mesures *Balanced Scorecard* à trois niveaux : les ressources humaines, les activités de production où les actions sont conduites dans une perspective interne, et la gestion de la clientèle, nommée *customer perspective*.

Ces trois concepts offrent – et c'est là le grand mérite de nos auteurs – une approche globale et résolument exhaustive pour tout type d'entreprise. Cet outil universel s'utilise en trois temps : former les acteurs, intervenir dans les process et gérer l'activité commerciale.



UNE PARTITION EN TROIS TEMPS

Les responsables qui souhaitent instaurer un Balanced Scorecard dans leur entreprise doivent d'abord être capables d'identifier les trois niveaux – bien spécifiques – qui seront l'objet d'actions managériales.

Premier niveau : former les acteurs

L'expression de « ressources humaines » est imparfaite car beaucoup plus restrictive que les concepts utilisés par nos auteurs, qui parlent eux de *learning and growth perspective*, de *human capital* ou d'*intangible assets*. Ces termes permettent de mieux évaluer l'importance des actions de formation dans l'efficacité du capital organisationnel et informationnel d'une entreprise. Il n'en reste pas moins que définir dans une perspective stratégique les éléments de ces capitaux intangibles, afin de les évaluer, n'est jamais une tâche aisée. Ceux-ci dépendront de la nature de l'organisation.

Si nous prenons l'exemple de Chemico Inc., industrie chimique fabriquant une large gamme de produits, les RH devaient recruter – et former – des collaborateurs aux expertises précises et dotés de compétences pluridisciplinaires. La politique RH de Chemico s'est donc attachée à attirer les meilleurs ingénieurs seniors, des chefs de projets et des commerciaux techniquement compétents, des spécialistes en acquisitions, ainsi que des responsables de centrales d'achats. Pour chacun de ces métiers, des indicateurs Balanced Scorecard définissent des profils de compétences, et permettent une évaluation régulière de l'aptitude opérationnelle (*strategic job readiness*).

Second niveau : intervenir dans les process

Il ne suffit pas d'avoir recruté le personnel adéquat. Encore faut-il passer au crible les différentes actions professionnelles et pour chacune d'elles déterminer – et mesurer – les moments où se réalise la valeur ajoutée. Si la diversité des opérations conduites dans les entreprises élargit considérablement l'éventail des possibles, l'approche BSC permet d'identifier avec précision les variables à évaluer selon la nature des process. Dans un secteur de production par exemple, les équipes en place s'attacheront à mesurer les coûts d'acquisition, de livraison, à contrôler les délais et la qualité de l'*outsourcing*, enfin à chiffrer les risques technologiques ou financiers. Dans un tout autre domaine, celui de la gestion environnementale et sociale, l'efficacité des démarches peut aussi être mesurée avec précision. La consommation énergétique, le taux d'émission de produits polluants ou la gestion des déchets font partie des variables à suivre, ainsi que le coût de mise aux normes des matériels et processus par exemple. Le BSC peut ainsi s'appliquer à toute sorte de domaine avec la même précision et la même pertinence.

Appliquée à la Thornton Oil Corporation, importateur et distributeur de produits pétroliers – et dont l'objectif est de réaliser \$1 milliard de chiffre d'affaires en 2005 – l'approche BSC a permis à l'entreprise d'améliorer son approche client et de rationaliser ses processus internes. Progrès qui se traduisirent notamment au niveau RH par une diminution de 48 % du *turnover* de la main-d'œuvre et une baisse de 62 % des coûts de recrutement.

Troisième niveau : gérer l'activité commerciale

Le management de l'activité commerciale s'organise chronologiquement autour de quatre activités : identifier ses clients, les capter, les fidéliser et accroître leur nombre. Dans une perspective de planification stratégique, cette approche recouvre les variables suivantes :

Activités commerciales	Objectifs	Variables à mesurer
Identifier la clientèle potentielle	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre la segmentation du marché 	<ul style="list-style-type: none"> Profits escomptés par segment Parts de marché par segment Perception de la marque et des préférences du public
Acquérir la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer son offre Adapter son offre Déclencher des achats Motiver ses distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de réponses à des offres promotionnelles Coûts d'acquisition d'un nouveau client, latence entre deux achats Graphique des ventes
Fidéliser la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Privilégier les clients initiaux Créer des offres promotionnelles Créer un noyau de clients inconditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage des revenus provenant du rachat des produits Nombre de services les plus utilisés Par segment : clients captifs, clients induits, suggestions et critiques
Accroître la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Vendre plusieurs produits Faciliter l'acte d'achat Dialoguer avec la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de produits par client, niveau de diversification de l'offre Paiements échelonnés, profitabilité de l'après-vente Nombre d'heures passées avec la clientèle

C'est en appliquant cette approche que Handleman Company (HDL), distributeur de musique préenregistrée (11 % du marché américain, 4 000 boutiques dans le monde) a pu mettre en œuvre une meilleure politique de ses marques, une gestion plus efficace de sa distribution, développer des relations plus étroites avec l'industrie musicale et mieux identifier ses produits à forte croissance.



DEUX CAS D'ENTREPRISE

Faire décoller une stratégie *low cost*

Dans une perspective BSC, les objectifs doivent toujours être préalablement établis. Dans le cas d'une stratégie *low cost*, pour une compagnie aérienne par exemple, il s'agit à la fois d'optimiser les activités de production pour baisser leur coût de revient, tout en garantissant la satisfaction client grâce, notamment, au respect des horaires et à des prix attractifs. Certaines mesures peuvent y aider : prévoir des débarquements au sol pour limiter les coûts, limiter le type d'avions composant la flotte pour faciliter le service de maintenance technique, mettre en place une notation du service par les clients pour suivre leur niveau de satisfaction, prévoir un outil CRM adapté, enfin impliquer au maximum les équipes en ouvrant par exemple le capital aux salariés. Les avantages de l'approche Balanced Scorecard sont ici évidents : chaque responsable de l'organisation sait exactement à la fois les actions que l'on attend de lui et en quoi celles-ci aident à la réalisation de la stratégie globale.

Dans un second temps, il sera alors possible d'évaluer dans une perspective strictement financière la bonne mise en œuvre des actions menées. Lors de la phase d'évaluation, la carte stratégique pourra alors s'organiser autour de trois objectifs finaux : 1) développer la profitabilité en accroissant de 30 % sa part du marché 2) augmenter la productivité en s'obligeant à diminuer de 20 % les coûts liés à chaque siège passager 3) rentabiliser la flotte en fixant à 5 % de moins que la concurrence les coûts d'entretien et d'utilisation des appareils.

Maîtriser les dépenses de santé

Les compagnies d'aviation n'ont pas le monopole d'une approche *low cost*. L'explosion des dépenses de santé, dérive

qui inquiète les responsables financiers des économies occidentales, peut elle aussi être maîtrisée par une approche BSC, comme l'illustre l'exemple du réseau de cliniques St.Mary's Duluth (SMDC), qui gère une vingtaine de structures hospitalières dans le Minnesota et le Wisconsin. Après une décennie de fonctionnement équilibré, l'arrivée, en 1997, de nouvelles dispositions relatives au remboursement des frais médicaux plaça la structure au bord de la faillite. Peter Person, le CEO, avisa son conseil d'administration de son intention de mettre en place un Balanced Scorecard. Le comité exécutif entreprit de cibler les secteurs dont le développement pourrait couvrir les zones plus déficitaires. Quatre objectifs principaux furent assignés : recruter du personnel qualifié, offrir une qualité de soins irréprochables, distinguer les profils de clientèle pour adapter le niveau de soins, enfin maximiser les interventions à marge forte telles que la cardiologie, l'orthopédie, la neurochirurgie ou la cancérologie (voir tableau ci-dessous).

Trois ans après la mise en œuvre de ces mesures, les responsables de SMDC purent constater avec satisfaction les bienfaits d'une approche BSC. Le groupe augmenta de \$23 millions sa profitabilité. Les coûts par adulte soigné furent stabilisés, en dépit de l'inflation du prix des médicaments et des salaires. La durée moyenne de règlement des factures en attente se réduisit de dix jours. Le taux moyen de satisfaction des malades augmenta de 13 %. « *Construire une carte stratégique nous a permis de comprendre que notre métier était aussi un business. Sans la technique du BSC, nous n'aurions pas su quelles activités recadrer ni quels secteurs privilégier* », reconnaît le Dr Peter Person, CEO de SMDC.

À la manière d'une cordée qui aurait entrepris d'effectuer une ascension difficile, le BSC offre donc à l'équipe managériale un balisage progressif des actions à entreprendre pour ne pas dévisser de la paroi. C'est aussi un formidable outil de mobilisation interne, qui humanise, pour les acteurs chargés de la réaliser, les objectifs stratégiques de ce qui est toujours une formidable aventure professionnelle. ■

D'après *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Robert S. Kaplan et David P. Norton, Harvard Business School Press, février 2004

Carte stratégique	Objectifs	Action
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter du personnel qualifié • Promouvoir les talents • Créer un environnement motivant 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer clairement les profils recherchés • Se doter d'outils médicaux et administratifs performants
Activités de production	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une qualité de soins irréprochable • Être à l'avant-garde des techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir des soins rapides, dans un climat d'attention et de sympathie • Développer les innovations techniques • Optimiser l'efficacité des équipes
Distinguer les profils de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Soins courants • Interventions spécialisées • Fournisseurs et employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer dans une optique de service • Offrir la meilleure expertise • Évaluer la valeur du service fourni
Résultats financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les interventions à forte marge : cardiologie, orthopédie, chirurgie et neurochirurgie, cancérologie, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi mensuel des opérations en cours

Ne pas réduire le BSC à un outil de contrôle

Interview de **Francesco ZINGALES**, professeur à l'INSEAD

Observateur du fonctionnement des entreprises et familier de l'œuvre de Kaplan et Norton, Francesco Zingales évalue sur le terrain la distance qui sépare la théorie de sa mise en pratique.

Existe-t-il des stratégies qui facilitent l'approche BSC ?

Il n'existe pas beaucoup de recherches critiques sur cette question. Tout le monde en parle, mais chacun avec une opinion différente. En partant de la définition que Kaplan et Norton ont voulu en donner, l'approche BSC se résume à l'utilisation d'un cadre, d'un *framework*, pour organiser les idées. Mais le BSC n'est pas seulement une série d'indicateurs, c'est aussi un processus de gestion de ces indicateurs. Kaplan a voulu montrer que le BSC est un outil idéal pour porter l'organisation en avant, car il oblige les acteurs à collaborer, à communiquer, à travailler ensemble sur des objectifs communs. Cela est fondamental si l'organisation veut progresser. Ainsi, le BSC facilite la gestion de toute entreprise. Reste cependant une autre question : qui va utiliser le BSC dans l'entreprise ? Il s'agit d'un mode de gestion transparent. Or, nombreuses sont les organisations qui ne souhaitent en aucune manière la transparence. Pour certains décideurs, les salariés n'ont pas à comprendre la stratégie de l'entreprise, mais seulement à l'appliquer. Or, sans cette volonté de transparence, le concept de Balanced Scorecard se résume à un outil de contrôle, utilisation très éloignée de ce qu'ambitionnaient Kaplan et Norton initialement.

Comment se passe la mise en place d'un BSC ? Les responsables font-ils appel à des consultants extérieurs ou se plongent-ils dans les livres de Kaplan ?

Les responsables font souvent appel à des consultants extérieurs car les sociétés qui entreprennent cette démarche elles-mêmes rencontrent des problèmes. C'est un outil de changement qu'il importe de connaître. Il est difficile de l'expérimenter par soi-même, d'autant que le dernier livre de Kaplan (*Strategy Maps*) ne l'explique pas vraiment. Dans la majorité des cas, les consultants ont appris eux-mêmes comment mettre en place un BSC, chacun avec son interprétation de la théorie. Bien souvent, ils ont réduit cela à un tableau de bord, à un ensemble d'indicateurs, oubliant que c'est un système de gestion : l'ensemble des indicateurs n'est que la partie émergée de l'iceberg. Parfois, un *strategy planner* ou un contrôleur financier décide de lancer un BSC, sans préparation préalable, sans discussion avec les équipes terrain. Or, le BSC exige exactement le contraire : c'est une démarche qui vise à faire dialoguer les collaborateurs entre eux pour dégager des priorités et des indicateurs assortis à ces priorités. À partir de cette discussion, une architecture d'hypothèses s'élabore avec pour chacun, un rôle précis à jouer.

Lors du lancement d'une nouvelle activité, comment définir un niveau d'acceptabilité pour chaque indicateur ?

Le processus de mise à niveau est très intéressant, or, Kaplan n'en parle pas beaucoup. C'est une question de maturité. Lorsqu'il s'agit de définir un indicateur, savoir à quel niveau placer la barre est excessivement difficile et aléatoire. Au départ, les



Après une maîtrise d'engineering appliqué aux métiers de la chimie (La Sapienza, université située à Rome), **Francesco ZINGALES** travaille en tant qu'ingénieur dans plusieurs entreprises pétrochimiques italiennes, expérience qu'il réinvestira à l'université de Lund (Suede) dans un master de management de l'environnement. Depuis mai 2001, il enseigne à l'INSEAD (Fontainebleau) et collabore en tant qu'associé de recherche au CMER (Centre for the Management of Environmental and Social Responsibility). Il a également participé à la définition des normes législatives pour l'industrie chimique dans le cadre de la Commission européenne.

objectifs à atteindre sont donnés à titre indicatif. L'important est de ne pas lier l'indicateur au bonus ou à la rémunération, tant qu'il n'est pas mature. Il est bon de partir avec l'hypothèse qu'on ne connaît pas ce qui sera mesuré. Savoir graduer vient progressivement. L'étalonnage est donc d'abord qualitatif. Je connais des managers chez Shell qui utilisent le BSC depuis sept ans et qui, progressivement, ont appris à graduer. Mais ce qui est plus important, c'est la discussion sur les projets et les indicateurs, pas les résultats. Le BSC souligne la centralité de l'objectif, son importance stratégique ; cette discussion est capitale. L'erreur trop fréquente, qui consiste à rentrer tout suite des chiffres dans l'ordinateur, est mal vécue par le personnel, qui sera alors tenté de tricher. Le BSC est d'abord un outil d'apprentissage. Et pour apprendre, il ne faut pas se trouver en situation de contrôle, situation qui serait insupportable. Chacun doit sentir que le BSC est un instrument conçu pour apporter une aide.

« ... [le BSC] est une démarche qui vise à faire dialoguer les collaborateurs entre eux pour dégager des priorités et des indicateurs assortis à ces priorités. »

En quoi le BSC vous a-t-il aidé à mieux cerner les risques environnementaux pour la stratégie ?

J'ai récemment accompli une « recherche action » avec des dirigeants d'entreprise. Nous avons travaillé avec l'idée d'intégrer le volet « environnement économique et social » avec celui – économique – qui constitue le focus de Kaplan. Le cadre et les process proposés par Kaplan et Norton manquent d'exhaustivité sur plusieurs points, notamment dans la prise en compte des dangers impliqués par une stratégie. Ils font par exemple l'impasse sur la nécessité de disposer des autorisations locales pour entreprendre une activité industrielle ou pour utiliser des substances interdites par une législation nationale. Plusieurs entreprises, dont certaines sont pourtant familières de la problématique de Kaplan, ont fait les frais d'une sous-estimation des risques : Shell, Monsanto, Nike – alors que d'autres, par intuition, surent s'en prémunir comme Body Shop, Patagonia ou Xerox. La variable risques est sous-estimée, ce qui s'explique sans doute par une trop grande focalisation sur les ventes et les coûts. D'une façon générale, ce problème est trop souvent complètement occulté. Le professeur Reinhardt, de Harvard, a récemment démontré que l'environnement, comme facteur de risque, pouvait avoir des conséquences négatives sur le fonctionnement d'une entreprise. Le sérieux de cette étude commande donc de l'intégrer dans le calcul des coûts comme variable – en tant qu'obstacle à la valeur ajoutée – et d'évaluer son incidence sur les ventes et les parts de marché. Qui peut aujourd'hui négliger les questions relatives à l'obligation de disposer de licences pour opérer ? Aucun industriel ne peut fonctionner avec une usine qui pollue et négliger les manifestations que cela va susciter. Pareillement, il est désormais impossible de faire l'impasse sur la législation locale. Telles sont quelques-unes des difficultés liées à l'environnement qui doivent être évoquées dans les processus internes pour mettre à jour leur lien direct avec la création de valeur. La difficulté vient du fait que la relation entre les résultats financiers et l'action sur l'environnement n'est pas analogue à un rapport cause-effet. En revanche, si j'arrive à faire figurer mes variables sur une carte stratégique, alors la relation entre l'environnement et les performances devient plus compréhensible.

Vous évoquiez aussi des difficultés lors de la mise en place d'un BSC ?

Oui, et là nos auteurs n'ont jamais précisé qui dans l'entreprise devait participer à la discussion pour définir les contenus, et la forme et le moment où devaient se dérouler ces discussions. Or, les bonnes personnes ne se trouvent pas forcément dans le *top management*. Il importe d'être exhaustif non seulement dans le questionnement qui définira le contenu du BSC, mais aussi dans le choix des acteurs qui fourniront des réponses. Les chefs d'entreprise n'ont pas toujours une vision parfaitement claire des variables dont dépend leur activité. Il existe aussi des cas où les dirigeants sont prisonniers de l'histoire de leur organisation. C'est pourquoi il est indispensable, lors de la mise en place d'un BSC, de s'assurer du concours des responsables de chaque chaîne de production de valeur. C'est seulement à cette condition qu'il sera possible de procéder à un inventaire des spécificités de l'environnement et de l'activité de l'entreprise en question. ■

BSC, outil de conduite du management

Interview de **Michaël PINTO**, directeur général et co-fondateur de Nexance

Ancien collaborateur de Kaplan et Norton à Londres, Michaël Pinto a créé il y a quatre ans Nexance, société de conseil en gestion de la performance, grâce aux principes de la Balanced Scorecard.

Comment vous êtes-vous spécialisé dans l'approche BSC pour votre offre de services ?

Avant de créer Nexance au Royaume-Uni en 2000 puis en France en 2003, j'ai travaillé pendant plusieurs années avec Kaplan et Norton à Londres. J'ai découvert la BSC* à l'INSEAD en suivant les cours d'un MBA. Venant d'un poste de management opérationnel, cette démarche a suscité mon intérêt par sa capacité à rendre la stratégie explicite et compréhensible par tous, à la mettre à la portée des opérationnels. En outre, la perspective « learning and growth », qui regroupe tous les aspects relatifs au capital immatériel et notamment au capital humain, permet de focaliser les efforts de l'organisation sur autre chose que les seuls comptes de résultats. Grâce à cette méthode, il est enfin possible de rendre lisible l'impact des investissements dans le capital immatériel sur les résultats financiers obtenus. La méthodologie de Kaplan et Norton est venue de l'idée suivante : la stratégie constitue la source principale d'expression de la valeur future potentielle d'une entreprise. Pour que cette valeur se concrétise, la stratégie doit être mise en œuvre rapidement et efficacement. La Balanced Scorecard est aujourd'hui considérée comme l'outil d'excellence pour accompagner cette mise en œuvre.

Comment est perçue la BSC par les entreprises qui y ont recours ?

La plupart ne regardent que le côté Scorecard, c'est-à-dire les indicateurs de performance (ou KPI : Key Performance Indicators), le contrôle et le reporting. Or, l'approche BSC permet plus que cela. Elle offre la possibilité de mesurer non seulement l'avancement de la stratégie à un instant T, mais aussi sa valeur prospective et la capacité de l'entreprise à délivrer une vision claire. D'un outil de contrôle et de mesure, la BSC est devenue un processus de management à part entière, adopté par les opérationnels pour faire vivre une stratégie au quotidien. Bien sûr, cette démarche suppose que la stratégie ne soit pas l'apanage d'une direction toute puissante cultivant jalousement le secret autour de ses ambitions à venir. Heureusement, ce mode d'organisation est aujourd'hui devenu désuet et la plupart des entreprises souhaitent communiquer le plus clairement possible leur stratégie pour que tous les salariés puissent y adhérer. Les nouvelles exigences des marchés financiers et des actionnaires sont aussi pour beaucoup dans cette évolution vers plus de transparence.

Comment se déroule concrètement l'implémentation de l'approche BSC ?

Nous travaillons toujours en étroite collaboration avec la direction car c'est toujours d'elle que partent les décisions stratégiques. Mais nous associons les différentes lignes hiérarchiques et collaborons directement avec elles pour formaliser les objectifs stratégiques et leur cartographie associée, identifier le portefeuille de projets nécessaire, et définir les indicateurs destinés à suivre les progrès de l'entreprise



MBA de l'INSEAD, DESS de l'IAE de Paris et ingénieur civil ESTP de formation, **Michaël PINTO** dirige actuellement Nexance (www.nexance.fr), société de conseil en management experte en Balanced Scorecard, dont il est aussi le fondateur. Il a conseillé des entreprises appartenant à des secteurs variés – chimie, industrie automobile, restauration, assurance – à travers l'Europe. Avant de créer Nexance, il a travaillé avec Kaplan et Norton. Michaël Pinto a également acquis une expérience plus opérationnelle chez Johnson Controls et Bouygues.

* Pour Michaël Pinto, « la » BSC correspond à la démarche dans sa globalité, alors que « le » BSC ne désigne, dans sa vision du processus, que les KPI et les tableaux de bord.

« ... il est indispensable
d'accompagner
la démarche par des
actions de formation
ou de coaching. Livrer
un outil sans son mode
d'emploi ne sert pas
à grand chose. »

dans la mise en œuvre de ses ambitions. Pour ce faire, nous nous appuyons sur un processus structuré continuellement enrichi de nos nombreuses expériences, adapté à chaque entreprise en fonction de ses spécificités, son histoire, ses problématiques du moment. Mettre en œuvre une stratégie, c'est d'abord en être convaincu. C'est pourquoi notre rôle est d'accompagner et d'encadrer les équipes de direction en place dans la construction de leur Balanced Scorecard en assurant ce travail de questionnement et d'appropriation. Cette méthodologie peut bien sûr être utilisée à tous les niveaux de l'entreprise : à l'échelle d'un groupe, d'une *business unit* ou d'une direction fonctionnelle (en particulier pour les fonctions IT et RH). Pour rendre la démarche concrète, nous avons également développé un logiciel informatique construit autour de la méthodologie, pour suivre au quotidien les évolutions de la mise en œuvre du plan stratégique. À chaque objectif sont associés des plans d'action, une personne responsable et des indicateurs de performance spécifiques. Même aidés par un logiciel, nous essayons de limiter le nombre d'indicateurs à un ou deux par objectif, pour garder une bonne lisibilité sur le contenu. La difficulté est donc de savoir choisir le bon indicateur. Ce choix peut évoluer avec le temps si l'on se rend compte qu'un indicateur n'est finalement pas pertinent à l'utilisation. Il faut accepter de tâtonner et d'avancer progressivement, un bon contenu Balanced Scorecard évolue continuellement, c'est une preuve d'utilisation.

Quelles sont les circonstances où les entreprises ont le plus besoin d'un BSC ?

Certains moments sont plus propices que d'autres. Lors d'une fusion ou d'une acquisition, ou bien lorsqu'un nouveau Pdg arrive et qu'il constitue son équipe de direction. L'objectif d'un BSC est de traduire et de concrétiser une vision d'avenir. Si l'entreprise est en difficulté, il sera difficile de convaincre les équipes de se projeter dans le futur alors que leur avenir immédiat n'est pas assuré. Il faut pouvoir bénéficier d'un climat social et économique relativement serein pour obtenir l'adhésion des collaborateurs à ce genre de démarche. En outre, il est indispensable d'accompagner la démarche par des actions de formation ou de coaching. Livrer un outil sans son mode d'emploi ne sert pas à grand chose. Ainsi, beaucoup de projets BSC sont abandonnés au bout de quelques mois dans certaines entreprises car la démarche n'est pas encadrée : il est vain de demander à des salariés de remplir des tableaux de chiffres sans leur expliquer en quoi ces derniers sont pertinents et quelle stratégie ils servent, et parfois sans leur donner le moindre retour. Les managers sont saturés de chiffres, de tableaux, d'outils de *reporting*. Dans certaines entreprises, les tableaux de bord et les rapports d'activité sont tellement denses qu'ils sont distribués avec des chariots. Imaginez l'épaisseur des documents ! Aucun manager ne prend le temps de les lire.

En quoi la BSC se différencie-t-elle d'un suivi classique de pilotage stratégique ?

La BSC n'est pas un outil de *reporting* de plus, mais bien une démarche de co-construction des objectifs et de traduction des objectifs en actions ciblées. Grâce au logiciel que nous commercialisons en support au processus Balanced Scorecard, chaque manager peut suivre l'évolution de ses propres objectifs, mais aussi ceux de ses pairs. Il évalue en temps réel le degré de réalisation de chaque projet et peut redéfinir les exigences de départ en fonction des changements de contexte. Ce n'est donc pas une démarche figée, mais bien un outil de management évolutif et partagé par tous les collaborateurs concernés. L'implication des équipes est importante car ce sont bien elles qui font vivre le contenu, et non leur supérieur hiérarchique ou une direction fonctionnelle éloignée de leur quotidien qui le font vivre pour elles. La mobilisation des collaborateurs est toujours forte au début du processus car ils attendent beaucoup de la BSC, mais trop souvent la démarche s'essouffle après la phase initiale de construction car elle n'est pas intégrée au fonctionnement même de l'entreprise. Elle reste un à-côté, un plus, alors qu'il s'agit d'en faire le système de management de toute l'entreprise. La Balanced Scorecard transforme ainsi l'exercice de planification annuel en un processus récurrent de gestion stratégique, qui devient le cœur du processus managérial et décisionnel de l'entreprise. ■