

BALANCED SCORECARD

La clé pour réussir la mise en place d'une bonne stratégie d'entreprise et réaliser des performances, partie 1

Chaque entreprise a besoin d'une stratégie pour réussir. Le Balanced Scorecard est un système d'indicateurs global qui ne s'oriente pas uniquement vers des valeurs financières, mais qui intègre également des vecteurs, tels que la satisfaction du client, la qualité des processus et la motivation des collaborateurs. Déjà très répandu dans les entreprises américaines, de plus en plus de sociétés suisses ont recours à cet instrument de gestion novateur et performant.

Considérant l'orientation à long terme de l'entreprise, il faudrait, en tant que propriétaire ou dirigeant de l'entreprise, se poser régulièrement la question suivante et pouvoir y répondre par un OUI ferme et définitif:

- Avons-nous formulé une stratégie à long terme qui nous procure un profil des performances clairement défini sur le marché?
- Cette stratégie permet-elle aux personnes impliquées, c'est-à-dire aux employés et aux investisseurs, de connaître exactement les prestations clients que nous devons produire?
- Quelles capacités devons-nous encourager et développer chez nos employés afin de remplir ces conditions?
- Quels processus/procédures centralisés devons-nous alors maîtriser?
- Disposons-nous, en tant que responsables, d'un instrument nous permettant de mesurer les progrès effectués et de communiquer la stratégie aux groupes internes concernés?
- Et, pour finir: quels objectifs financiers pouvons-nous ou devons-nous atteindre grâce à cette stratégie?

Que ce soit dans les petites ou les moyennes entreprises ou bien dans les grandes sociétés, la réponse aux questions ci-dessus est généralement NON.

Cela doit cesser! Un processus de Balanced Scorecard bien conçu permet, même aux petites et moyennes entreprises, d'implémenter un BSC effectif à long terme et donc d'optimiser leurs prestations sur le marché de manière durable et significative.

Les explications suivantes décrivent le processus et les principaux facteurs de succès devant être pris en compte pour le développement et le fonctionnement d'un BSC.

Dans le premier article sur le Balanced Scorecard, l'auteur explique le processus d'évolution; dans le deuxième article, qui paraîtra dans l'édition 5, il décrira les facteurs de succès essentiels pour réussir la mise en place d'un BSC.

DEFINITION: BALANCED SCORECARD

Le BSC a été développé dans les années 90 du siècle dernier par le conseiller en entreprise, David Norton, et le Professeur de Harvard, Robert Kaplan, afin de relativiser le regroupement unilatéral des indicateurs financiers, tels que le chiffre d'affaires, les coûts et les bénéfices. Au lieu d'être présentées sur un plan unidimensionnel, les performances de l'entreprise doivent être vues sous l'angle des quatre perspectives suivantes et mesurées et pilotées à l'aide de paramètres (que l'on appelle les indicateurs Key Performance ou KPIs):

- **Perspectives financières:** quels objectifs financiers pouvons-nous et devons-nous atteindre grâce à la stratégie choisie?
- **Perspectives du client et du marché:** avec quels produits et prestations de services pouvons-nous acquérir de nouveaux clients et fidéliser ceux existants? Grâce à quelles offres différenciées nous positionnons-nous auprès de nos clients?
- **Perspective des processus:** quels processus internes devons-nous particulièrement maîtriser afin de produire des prestations clients de manière optimale et de remplir les objectifs financiers définis?
- **Perspective des employés et de l'apprentissage:** quelles capacités et autres «facteurs non techniques» devons-nous notamment entretenir pour remplir les attentes des clients ainsi que les objectifs financiers et liés aux processus?

Représentée sur une matrice de 16 champs, la stratégie «équilibrée» est facilement plausibilisée à l'aide des chaînes de causes à effets.

UNE STRATEGIE ACTUALISEE COMME CONDITION ESSENTIELLE A UN BSC DURABLE

Disposer d'une stratégie actualisée et durable est la condition essentielle pour une mise en place réussie des Balanced Scorecard. Des stratégies incomplètes, ou qui ne seraient plus actuelles, ne sont pas appropriées et doivent tout d'abord être complétées et actualisées. Les facteurs de succès et la marche à suivre décrits ci-dessous se basent sur l'expérience que l'auteur possède en matière de conseil et n'ont pas la prétention d'être exhaustives:

Analyse environnementale

- *Analyse critique et anticipation des conditions politiques et de régulation ainsi que de l'environnement du marché*
Un regard sur l'avenir possible permet d'approfondir les questions suivantes:

Comment le marché va-t-il se développer dans les prochains trois à cinq ans?
 Quelles influences politiques ou de régulation sont-elles prévisibles sur notre marché ou dans notre entreprise?
 Les règles du jeu pourraient-elles être modifiées ou de nouveaux acteurs pourraient-ils intervenir sur le marché?
 Analyse SWOT: de quelles forces et faiblesses particulièrement marquées et uniques en leur genre disposons-nous sur le marché par rapport à nos principaux concurrents? Quelles chances et quels risques l'évolution du marché entraîneraient-ils pour nous?
 Ce n'est qu'après avoir procédé à cette première étape que le processus de mise au point ou de vérification de la stratégie peut commencer.

Définir une mission/une vision et des valeurs de base

- *Mission/vision*
 Il s'agit-là pour l'entreprise de définir un avenir attractif et réaliste relatif aux questions suivantes:
 Quelle est notre tâche (notre mission)?
 Quel avenir prometteur voyons-nous pour notre entreprise (vision)?
 Quels clients (groupes) avons-nous l'intention de toucher et de gagner et par quelles prestations?
 Que faisons-nous pour nous et nos collaborateurs et pour leur évolution? Quels objectifs (financiers) voulons-nous atteindre ces trois prochaines années (parts de marché, chiffres d'affaires, bénéfices)?
- *Influencer positivement des modes de comportement à travers des valeurs de base*
 Quelles sont les trois à cinq valeurs auxquelles nous devons attacher de l'importance pour continuer à réussir à l'avenir (par ex. confiance, performance, intégrité)?
 Ce n'est qu'après avoir franchi cette étape que les objectifs stratégiques peuvent être définis.

Définir des objectifs stratégiques

- *Instaurer une stratégie claire*
 Qu'est-ce que représente la mission/la vision par rapport aux objectifs que notre société doit poursuivre ces trois prochaines années?
 Cinq à sept objectifs maximum, prévus sur le long terme et clairement formulés, nous permettent de mettre au point dans la prochaine étape une série de mesures à long terme (initiatives stratégiques). Des objectifs stratégiques sont par ex.: atteindre une part de marché de x%, fidéliser les clients et en gagner de nouveaux ou ancrer sa position d'entreprise orientée clients.
 Ce n'est qu'après avoir franchi cette étape que les initiatives stratégiques peuvent être définies.

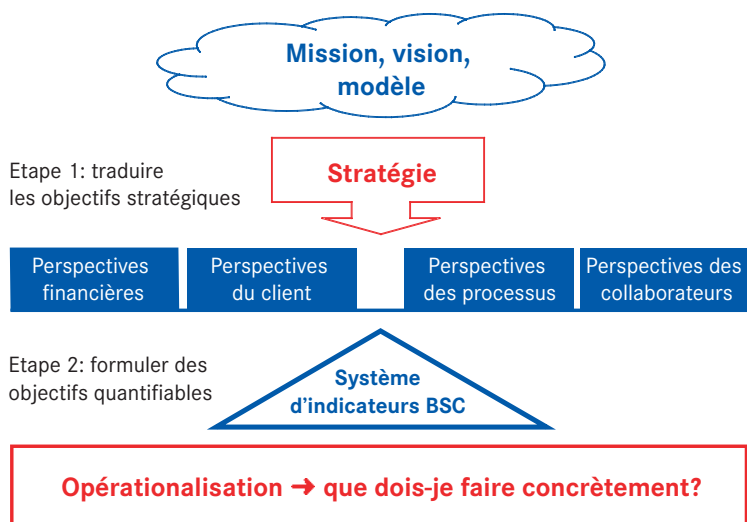
Initiatives stratégiques

- *Définir des séries de mesures efficaces à long terme*
 Grâce à quelles séries de mesure les objectifs à trois ans doivent-ils être atteints?
 La mise en œuvre de chaque objectif stratégique pour les trois prochaines années doit être présentée à l'aide de tâches, de responsabilités, de calendriers et de budgets clairement définis. L'important ici est de démontrer les prochaines étapes de la mise en œuvre pour cette année et pour l'année prochaine (concrétisation). Ce n'est qu'après avoir franchi cette étape que les offres clients peuvent être définies.

Des offres clients différenciées

Avec quelles prestations de service, attractives du point de vue du client, nous distinguons-nous de nos principaux concurrents?
 Il s'agit dans cette étape de présenter, outre le produit, des services qui fidélisent durablement les clients à l'entreprise ou aident à en acquérir de nouveaux. Il faut à tout prix éviter le «Me too». Ce n'est qu'à partir de ce moment que le processus de mise en place du BSC peut commencer.

Navigateur pour la pharmacie orienté vers la mission/la vision et la stratégie



PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU BSC

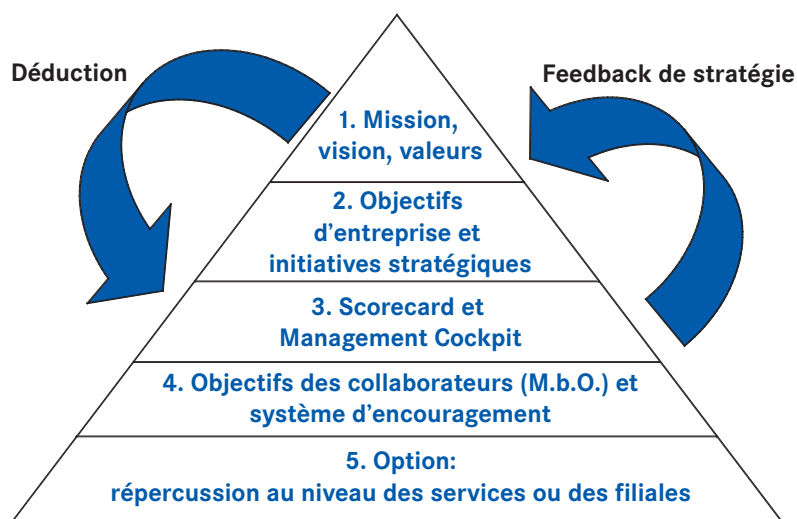
Interpréter une stratégie et établir un BSC

Il s'agit dans cette étape de comprendre exactement la stratégie venant, soit d'être mise au point, soit d'être actualisée et de l'interpréter en tenant compte des quatre perspectives BSC suivantes:

- **Perspectives financières:** nous atteignons ces objectifs financiers grâce à la stratégie!
- **Perspectives du client et du marché:** il s'agit de ce que nous produisons pour nos clients!
- **Perspectives des processus:** il faut absolument maîtriser ces processus!
- **Perspectives des employés et d'apprentissage:** nous veillerons tout particulièrement à entretenir et à développer ces capacités et autres «facteurs non techniques»!

Pour les organisations ou sociétés plus importantes, il est possible de définir les BSC au niveau hiérarchique supérieur (Top Scorecard) et de les répercuter ou de

Le processus HBPC-BSC



les interpréter étape par étape aux niveaux suivants, tels que les services ou les filiales.

Quatre champs pour chaque perspective dans une langue que les collaborateurs comprennent.

Le nombre de chaînes de causalité logiques entre les quatre perspectives BSC est un indicateur de qualité clair.

Définir des paramètres

- *La qualité est plus importante que la quantité*
L'agitation opérationnelle nous fait vite oublier que des tâches à long terme nous attendent encore. Il est donc essentiel de définir des paramètres pour les champs BSC les plus importants grâce auxquels nous observons l'état de la mise en œuvre de la stratégie et qui nous permettent d'agir en cas d'écarts.

La définition d'indicateurs Key Performance et de couleurs de feu judicieuses est performante et très importante.

Exemples de couleurs de feux:

Vert: tout marche selon le plan

Jaune: légère dérive par rapport au plan

Rouge: objectif manqué ou retard extrême

Communiquer avec le BSC

- *Faire intervenir le BSC pour communiquer la stratégie*
Avec un BSC bien formulé, il devient possible de communiquer la stratégie aux collaborateurs et de les impliquer. La plupart des collaborateurs veulent être informés sur l'évolution de la société et aident volontiers à mettre la stratégie en œuvre.

Etablir un lien avec les objectifs des collaborateurs ainsi qu'avec des systèmes de stimulation et d'évaluation

- *Orienter systématiquement les objectifs des collaborateurs en fonction du BSC*

Les collaborateurs veulent et doivent être clairement informés sur les performances que la société/l'organisation attend d'eux. S'il existe une disharmonie ou une incongruité entre le BSC et les objectifs des collaborateurs, le système global du BSC peut perdre en crédibilité.

- *Relier les objectifs BSC à des systèmes de stimulation et d'évaluation*

Si la réalisation des objectifs et des activités définies dans le BSC est liée à l'évaluation annuelle des collaborateurs et à un bonus éventuel, le BSC produit son effet maximum.

- *Prendre des mesures BSC comme base de planification du budget*

Si le processus BSC a lieu avant la planification financière et des affaires pour l'année suivante, le BSC devient la base d'une planification budgétaire flexible et orientée vers les objectifs.

Conclusion

Le Balanced Scorecard est un instrument de gestion efficace, performant et durable qui a mille fois fait ses preuves en Suisse. Il est surtout approprié pour les sociétés qui ont de l'ambition, ne se déclarent pas satisfaites du statu quo et ont la ferme intention de se développer.

Peter Cavigelli, Senior Partner Hölzle, Buri & Partner Consulting, Zoug

Info

Peter A. Cavigelli est consultant en Performance Management et en stratégie

Depuis 2002, il accompagne des clients issus du domaine de la santé dans les processus de changement

Hölzle, Buri & Partner | Consulting

Baarerstrasse 2

CH-6304 Zoug

Pour plus d'informations: téléphone 041-727 67 87
ou site Internet: www.hbpc.ch