



Livre Blanc
Comprendre les Outils du Nouveau Management

Le Balanced Scorecard

Un nouvel outil de navigation stratégique
pour les entreprises orientées clients

100% Satisfaction SA
3 rue de Marly
78000 Versailles
01 30 97 40 40
<http://www.100-satisfaction.com>



- Un nouvel outil qui équipe une grande entreprise sur deux
- Pourquoi avez-vous besoin d'un Balanced Scorecard ?
- Définir une vision et une stratégie orientée client
- Définir les objectifs stratégiques
- Hiérarchiser les projets stratégiques
- Choisir les indicateurs de mesure
- Déployer le Balanced Scorecard
- Evitez les trappes !

Un nouvel outil qui équipe une grande entreprise sur deux

Depuis le début des années 80, les grandes entreprises ont accompagné la révolution du Total Quality Management en se focalisant sur la réduction des coûts. Cette approche court terme a souvent eu un impact négatif sur le service apporté aux clients, la qualité des processus, l'innovation ou le développement des compétences des salariés.

La révolution démarre au début des années 90 lorsque les dirigeants d'entreprises décident d'afficher leur stratégie devant leurs salariés, clients et actionnaires. La démarche d'élaboration de la stratégie n'est plus un secret jalousement gardé, mais un bien commun qui permet à chacun de s'identifier à l'entreprise et de s'approprier ses objectifs.

Présenté dès 1992 dans le Harvard Business Review, le concept du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton est un succès immédiat. Il est plébiscité comme l'un des concepts de management ayant eu le plus d'impact ces 75 dernières années. Aujourd'hui, plus de la moitié des 500 premières entreprises US l'ont adopté comme outil de navigation stratégique.

Pourquoi vous avez besoin d'un Balanced Scorecard ?

1. Un changement rapide est nécessaire, dicté par la concurrence, le e-commerce, la globalisation des marchés et l'impact des nouvelles technologies



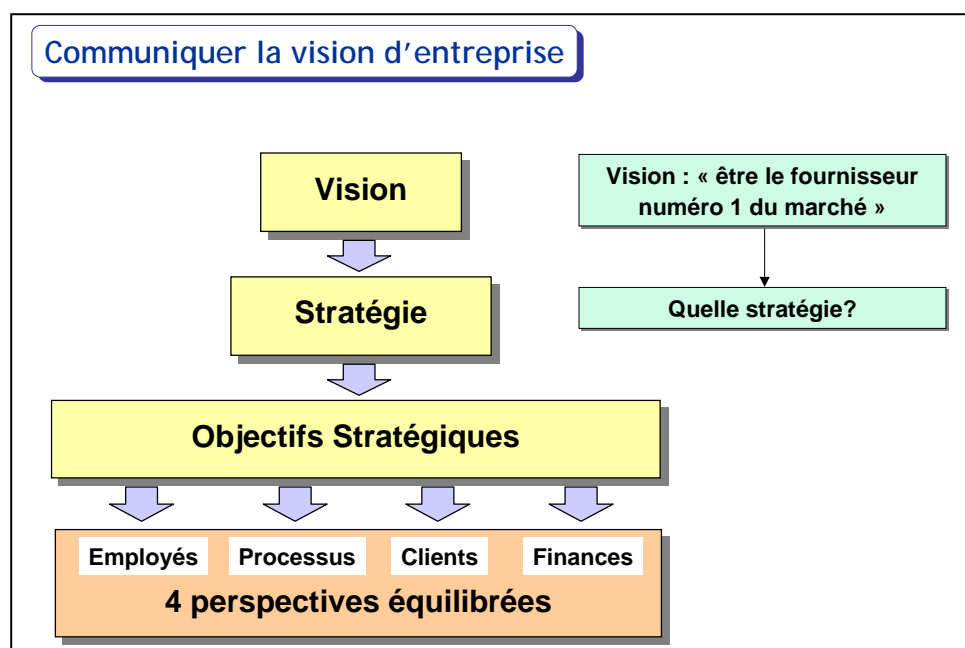
2. Votre culture d'entreprise est hiérarchisée et cultive le secret et le contrôle
3. Vous êtes trop focalisé sur les résultats financiers, pas assez sur les processus, les clients ou les ressources humaines
4. Les cibles et priorités de vos managers ne sont pas en phase avec la stratégie
5. Vos salariés ne connaissent pas ou ne comprennent pas la stratégie, la vision de l'entreprise est floue

Définir une vision et une stratégie orientée client

La beauté du Balanced Scorecard est sa simplicité. C'est un outil très facile à appréhender pour un comité de managers peu familiers à la formulation de la stratégie d'entreprise.

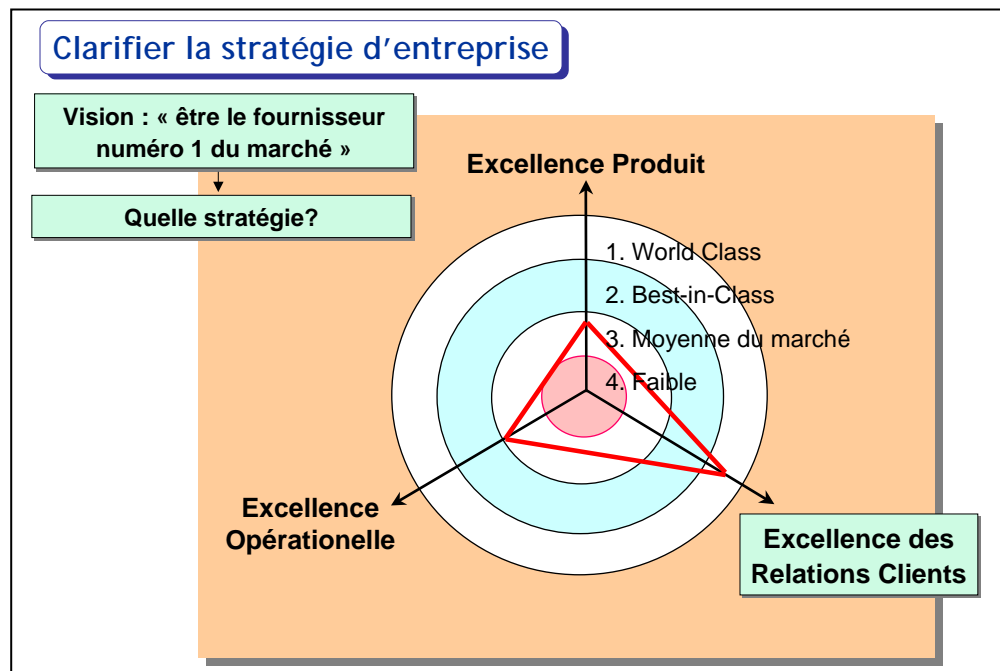
Le dirigeant commence par poser une question simple : quelle est notre vision d'entreprise ? Quelle image veut-on donner à l'extérieur dans 3 ou 5 ans ?

La première tâche du comité de direction qui va piloter le projet est de formuler une vision ambitieuse, formulée de façon simple, cohérente et puissante.



La deuxième étape du comité de direction est d'articuler la vision en définissant une stratégie claire pour l'entreprise. Le comité va débattre d'un choix entre 3 options « d'excellence » :

1. Excellence Produit
2. Excellence Opérationnelle
3. Excellence de la Relation Clients



Les résultats des études d'attentes des clients poussent souvent les directions générales dans le piège de la recherche de l'excellence totale (« nos clients nous disent que l'on doit améliorer le service client, la logistique et la qualité des produits »).

Or les exemples des entreprises qui réussissent montrent que le succès est basé sur le choix d'exceller sur une seule ces 3 dimensions. Ainsi Apple computers a choisi avec sa nouvelle génération d'ordinateurs « l'Excellence Produit » et de conserver une performance acceptable sur les dimensions de service client ou de performance logistique. Dell Computers a choisi « l'Excellence de la Relation Clients », en conservant des gammes de produits identiques à celles de la concurrence et avec un appareil logistique qui n'est pas plus rapide que celui des autres. On peut constater à quel point ces deux entreprises ont connu des succès récents



Une fois la vision formulée et la stratégie d'excellence définie, le comité articule cette réflexion autour des 4 perspectives du Balanced Scorecard :

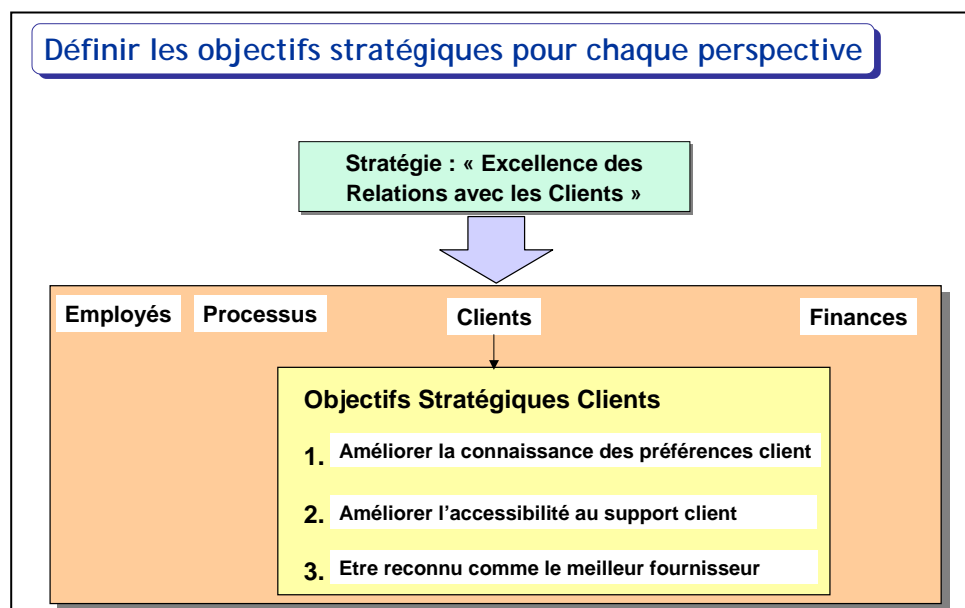
- Salariés : Quelle est la proposition de valeur que nous devons formuler pour attirer de nouveaux talents ? Rémunération fortes, ou accès au capital rapide, ou conditions de travail favorables ?
- Processus : Simplification des processus existants ou centralisation des flux logistiques et de services clients ?
- Clients : Quelle proposition de valeur va nous permettre d'exceller dans les relations avec nos clients ?
- Finances : Faut-il privilégier la croissance, la réduction des coûts ou la rotation des actifs ?

Définir les objectifs stratégiques

Le comité de direction avance vers une tâche simple mais qui est un vrai challenge : traduire la stratégie en objectifs clairs et mesurables, pour chacune des 4 perspectives.

Les groupes de managers que nous rencontrons éprouvent fréquemment des difficultés à établir un consensus sur une liste commune d'objectifs stratégiques.

Cette étape doit être manipulée avec précaution. Plusieurs rencontres individuelles préalables permettront de construire en consensus de groupe par la suite.

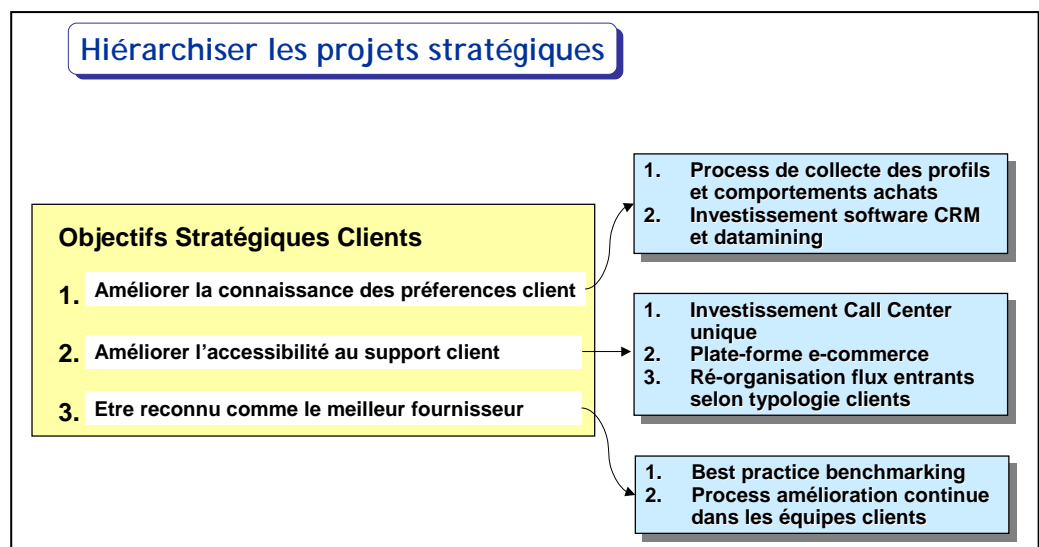


Le produit fini est une liste de 3 à 4 objectifs par perspective, soit 12 objectifs en tout.

Hiérarchiser les projets stratégiques

Le prochain travail du comité est de recenser l'ensemble des projets en cours ou en développement dans l'organisation. La question est simple : le projet répond-il à un des objectifs stratégiques ?

- Oui, il est conservé dans la liste, et documenté avec les plans d'action, les propriétaires et délais de réalisation correspondants
- Non, il est éliminé et donc abandonné



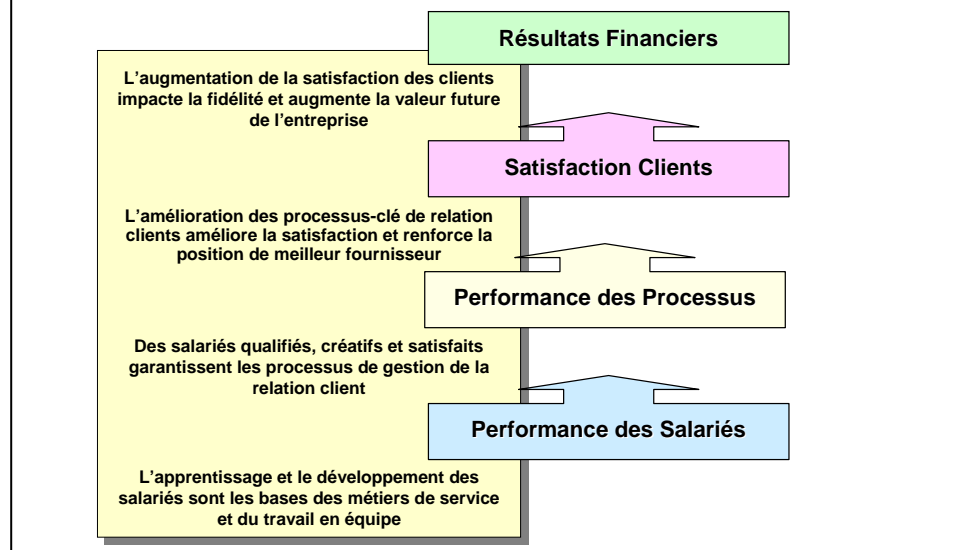
Le Balanced Scorecard liste les 20 à 30 projets clé permettant d'atteindre les objectifs stratégiques. Cette démarche de revisite des projets en cours a également pour but de comprendre les liens de causes à effets entre les indicateurs.

Le succès du Balanced Scorecard reposant sur le retour d'expérience sur l'interaction entre les 4 perspectives pour atteindre la vision. Cette démarche apporte la robustesse à l'outil.

Le Balanced Scorecard illustre les liens entre chaque élément de la chaîne de valeur de l'organisation de l'entreprise.



Définir les relations de causes à effet et préparer le retour d'expérience



Choisir les indicateurs de mesure

Le plus facile pour la fin !

Le comité est assisté des responsables des projets clé pour identifier les indicateurs les plus pertinents qui viennent contrôler la réussite d'un objectif. Comme pour le choix des objectifs stratégiques où il faut en choisir un nombre limité, il y a un seul indicateur par objectif.

Une fois le travail achevé, la mise en forme du Balanced Scorecard déclenche une appropriation immédiate. Comme le scénario d'un film :

- la vision est formulée
- la lecture des objectifs est simple
- les indicateurs sont clairs et compréhensible par tous.



Le Balanced Scorecard

	OBJECTIFS STRATEGIQUES	INDICATEURS	2000	2001
Salariés	1. Améliorer performance personnel en 1ère ligne clients 2. Améliorer satisfaction employés 3. Changer la culture vers "proactivité"	Nb salariés formés Baromètre salariés Top 3 causes litiges	150 67% 70%	2500 80% 60%
Processus	4. Améliorer productivité gestion dossiers 5. Réduire non-conformités 6. Accélérer lancements de produits	Nb dossiers traités/ salarié (jrs) Ratio erreurs / nb factures Tps lancement (jrs moy.)	20 8,5% 165	25 4% 70
Clients	7. Améliorer connaissance des préférences clients 8. Améliorer accessibilité support client 9. Etre reconnu comme le meilleur fournisseur	Base données qualifiée (%) Appels traités (% en premier) Enquête satisfaction	27% 67% 65%	75% 90% 80%
Finances	10. Améliorer rentabilité du top 20% 11. Augmenter ventes 12. Améliorer valeur de l'action	Marge brute moyenne % aug. CA agence région. Cours moyen en euros	55% 5% 120	65% 7% 150

Déployer le Balanced Scorecard

Le comité s'appuie sur des relais internes pour décliner le Balanced Scorecard pour chaque unité de l'organisation. Chaque manager a son Balanced Scorecard personnalisé.

La branche Building Technologies du groupe Siemens a un Balanced Scorecard unique, décliné en 220 exemplaires pour couvrir tous les pays et métiers où l'entreprise intervient.

La vocation du Balanced Scorecard est exécutée : l'outil est l'élément principal pour animer les sessions de travail entre la direction générale groupe et l'ensemble de ces comités exécutifs de filiales. L'outil sert de reporting, déclenche des discussions constructives sur la réalisation des objectifs, les plans en cours, les succès ou difficultés rencontrées.

Le Balanced Scorecard est un outil de pilotage accessible à tous les managers, mais qui reste confidentiel à l'entreprise.



Evitez les trappes !

1. Vouloir réussir le parfait Balanced Scorecard lors de sa première édition. L'exercice de construction traîne en longueur, l'architecture du Balanced Scorecard change toutes les semaines, l'outil n'intéresse plus personne
2. Utiliser une chaîne informatique complexe pour produire un Balanced Scorecard à partir de données compilées de différentes bases et systèmes de traitements. L'idéal : une page PowerPoint mise à jour et imprimée en 3 minutes
3. Mettre un incentive financier lors de sa première édition. Le Balanced Scorecard est rarement parfait lors du premier jet. Il faut attendre l'effet d'apprentissage entre les actions et leurs effets sur les indicateurs. Ensuite un bonus financier peut être considéré pour accompagner le changement provoqué par l'utilisation du Balanced Scorecard



A propos de l'auteur

Stéphane Blondeau est fondateur et dirigeant de 100% Satisfaction SA depuis 1995. Il possède 15 années d'expériences dans les métiers des études, du conseil en management et du Web. Stéphane a notamment fondé planeteclient.com, « le portail de la relation client ». Stéphane est diplômé de l'Institut Supérieur du Commerce et a obtenu un MBA à la University Michigan Business School, Ann Arbor, USA

A propos de 100% Satisfaction SA

100% Satisfaction est un concept d'entreprise unique focalisé autour des métiers de l'Ecoute Clients et de la mesure de la qualité de service. 100% intervient pour le compte de grandes entreprises dans les secteurs de l'industrie comme des services. Pour plus d'informations, merci de visiter www.100-satisfaction.com

Propriété intellectuelle

L'ensemble des outils, techniques, méthodologies et concepts développés dans ce document sont des éléments de la propriété intellectuelle de 100% Satisfaction. Ils ont pour but d'aider à mieux comprendre les outils du management moderne. Toute reproduction, copie ou duplication strictement interdite sans l'autorisation expresse et écrite de 100% Satisfaction

