

Balanced Scorecard Vs Tableaux de bord



**Balanced Scorecard et Tableaux de bord de pilotage,
une mise au point s'impose**



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est gratuit et disponible en [téléchargement libre](http://www.piloter.org) sur le site www.piloter.org

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard Vs tableaux de bord



Utilisation et copyright

Ce livre blanc est sous copyright et protégé par le droit d'auteur.

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.
Ce livre blanc doit rester entier.

Une fois respectées les conditions élémentaires ci-dessus, le livre blanc "Balanced Scorecard" est gratuit et téléchargeable à volonté. Il peut être librement distribué.

D'autres dossiers sont à télécharger sur le site :

<http://www.pilotex.org/livres-blancs-pdf/>



© Alain Fernandez 2009

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard Vs tableaux de bord, une mise au point

Qu'est-ce que le Balanced Scorecard ?	Le Balanced Scorecard, une approche radicale qui se satisfait fort peu des traitements homéopathiques...
Principe des Balanced Scorecards	La démarche Balanced Scorecard de R. Kaplan et D. Norton propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre de 4 perspectives ...
Ce que ne sont pas les Balanced scorecards	Les Balanced Scorecards ne sont pas un nouveau type de tableaux de bord permettant de mesurer d'autres axes que la seule perspective financière...
Ce que sont les Balanced scorecards	Les Balanced Scorecards proposent un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie...
Mise en œuvre des Balanced Scorecards	Quelques principes, recommandations et conseils pour réussir le projet de mise en œuvre des Balanced Scorecards...
Que sont Les strategy maps ?	La Strategy Map, ou « cartes de stratégie », est la clé de voûte du cadre de travail du projet Balanced Scorecard....
Différences entre les BSC et l'approche Gimsi	Le Balanced Scorecard impose un cadre rigide et rigoureux de conception de la stratégie et de déploiement dans l'entreprise....
Peut-on utiliser le Balanced Scorecard et la méthode Gimsi pour un même projet?	La méthode Gimsi n'est pas complémentaire des Balanced Scorecards. Fondamentalement différentes, elles ne sont guère aisées à conjuguer...
Les 10 étapes de la méthode Gimsi	Tableau récapitulatif des 10 étapes de la méthode Gimsi...
Conclusion et synthèse	Dernières recommandations et un point de vue quant à la nature des outils de management actuellement en usage ..
En complément : à propos du Total Performance Scorecard de Hubert Rampersad	Un petit peu d'humain dans la méthode ne peut que la rendre un peu plus opérationnelle. C'est en tout cas le projet de Hubert Rampersad..
Pour aller plus loin...	Quelques références complémentaires...

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Qu'est-ce que le Balanced Scorecard ?



Entrons dans le vif du sujet. Au contraire des idées reçues, le [Balanced Scorecard De Robert Kaplan et David Norton](#) n'est pas une [nouvelle méthode de conception des tableaux de bord](#). Le Balanced Scorecard propose une dimension bien plus globale du pilotage en définissant un cadre rigoureux d'élaboration de la stratégie et une méthodologie pour la décliner sur le plan opérationnel. Explication.

Le thème de la [conception des tableaux de bord](#) tend à occuper une place prédominante assez représentative des attentes insatisfaites des entreprises en matière de pilotage.

Jusqu'à ces dernières décennies, la question de l'aide au pilotage était en effet moins présente. Lorsque le contexte était stable et la concurrence particulièrement faible, rechercher l'augmentation continue de la productivité, ainsi que la diminution des coûts de revient, était encore la meilleure des stratégies. Les tableaux de bord de cette époque, limités à des mesures exclusivement économiques et productivistes, étaient tout à fait adaptés.

Aujourd'hui, le contexte a fortement changé. Pour garantir une réelle rentabilité des capitaux investis, il faut élaborer des stratégies bien plus conséquentes. Suivre uniquement les mesures financières n'est pas suffisant. La boucle est trop lente et ne permet pas de réagir à temps.

Il faut donc suivre plus précisément le progrès continu selon les axes choisis par l'équipe de direction lors de l'élaboration de la stratégie.

Comment l'entreprise voit-elle son avantage concurrentiel ?

Par des délais toujours plus rapides ?

Par un meilleur service client ?

Par un renouvellement constant des produits et des offres ?

Quel que soit l'avantage concurrentiel choisi, une fois la stratégie élaborée et déclinée sur le terrain, chacun des axes concernés doit être mesuré précisément afin d'assurer un véritable progrès continu.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Principe des Balanced Scorecards



La démarche Balanced Scorecard propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre des 4 perspectives suivantes :

- Perspective Financière : Quelle est la valeur créée pour les actionnaires?
- Perspective Client : Quelle est la valeur créée pour les clients?
- Perspective Processus Internes : Quelle est la performance des processus clé de la réussite ?
- Perspective Apprentissage Organisationnel : Quelle est notre capacité à progresser ?



Balanced Scorecard

Principe des Balanced Scorecards



La [Strategy Map](#) est en effet le point central du système. Elle est l'expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les déterminants de la performance.

« Chaque mesure sélectionnée pour le Balanced Scorecard doit être un élément d'une chaîne de relation de cause à effet exprimant l'orientation stratégique de l'entreprise »¹

L'établissement de cette carte nécessite un travail de fond plus que conséquent. La qualité du système de pilotage est directement dépendante de la pertinence et de la vraisemblance de la Strategy Map.

¹ Robert Kaplan, David Norton, *le tableau de bord prospectif* Ed Organisation

Balanced Scorecard

Principe des Balanced Scorecards



Perspective Financière

Comment nous perçoivent les actionnaires?

Autrement dit : Quels sont leurs attentes des actionnaires en matière de performance financière ?

L'objectif de toute stratégie est d'assurer dans la durée une rémunération satisfaisante des capitaux engagés. Les indicateurs financiers, orientés mesure de la rentabilité comme le [Retour sur Investissement](#), l'Excédent Brut d'Exploitation, [EBE et EBITDA](#) ou encore [l'EVA](#), permettent d'évaluer la performance des actions engagées par le passé.

Perspective Client

Comment nous perçoivent nos clients?

Autrement dit : Comment doit-on créer de la valeur au sens du client pour atteindre les objectifs financiers ?

L'amélioration de la rentabilité client est un passage obligé à toutes formes de croissance. Que ce soit par une augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment, ou par un accroissement de la clientèle, il faut rechercher toutes les pistes. [Les indicateurs de cet axe](#) sont généralement orientés évaluation de la satisfaction et de la fidélité des clients, mesure de l'accroissement de la clientèle et de l'accroissement de la rentabilité par client...

Balanced Scorecard

Principe des Balanced Scorecards



Perspective Processus Internes

Quels sont les processus internes clés de la réussite ?

En d'autres termes : Quels sont les [processus](#) qui méritent nos "soins" de tous les instants pour satisfaire clients et actionnaires.

La qualité des services délivrés aux clients est directement dépendante de la performance des processus. Il est important d'identifier les processus clés susceptibles d'améliorer l'offre et par voie de conséquence la rentabilité servie aux actionnaires. Cette catégorie englobe tous les processus contribuant étroitement à la création de valeurs sans omettre les processus à cycle plus long comme ceux liés à [l'innovation](#).

Perspective Apprentissage Organisationnel

Comment organiser notre capacité à progresser ?

Avec les deux derniers ouvrages [Strategy Maps](#) et ["Alignment"](#), les deux auteurs ont un peu infléchi cette formulation : Comment "aligner les intangibles" que sont les personnes, systèmes et culture pour améliorer les processus critiques ?

Pour atteindre les objectifs à long terme, il est indispensable de rénover les infrastructures. Cet axe concerne trois chapitres : les hommes, les systèmes et les procédures. Le progrès à mesurer porte essentiellement sur la formation des hommes pour accéder à de nouvelles compétences, l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques.

Balanced Scorecard

Principe des Balanced Scorecards



Attention !

Le mot important est « équilibre ». La traduction française en « tableaux de bord prospectifs » ne met pas assez en évidence cette caractéristique essentielle. Il est préférable d'utiliser l'expression « Tableaux de bord équilibrés » qui, quoique toujours incomplète, est malgré tout plus proche de l'esprit d'origine des concepteurs. L'équilibre des 4 perspectives est en effet primordial. Il ne faut jamais pénaliser un axe pour en favoriser un autre, mais au contraire mettre en évidence les liens de causalités des 4 perspectives. C'est ainsi que selon les auteurs Norton et Kaplan, la rentabilité des capitaux investis sera effective.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Ce que n'est pas le Balanced scorecard



Le [Balanced Scorecard](#) n'est pas un nouveau type de tableaux de bord permettant de mesurer d'autres axes que la seule perspective financière. Même s'il s'agit là d'une des composantes du Balanced Scorecard, ce n'est pas à ce niveau qu'il faut chercher l'originalité de la méthode. En effet, tous les acteurs majeurs qui se sont penchés sur les questions [du pilotage et des tableaux de bord](#) au cours de ces dernières 25 années ont naturellement abouti à ce même constat.

Kaplan et Norton ne sont pas non plus les précurseurs de la mise en place d'un lien direct entre mesure de l'activité et stratégie. La base de la théorie des tableaux de bord repose sur ce postulat. Sinon, à quoi pourrait bien servir la mesure si ce n'est pour piloter selon les voies de progrès choisies ?

Il est vrai que, classiquement, les tableaux de bord étaient directement liés aux impératifs budgétaires et s'inscrivaient exclusivement dans une dimension locale et tactique. Cette époque est aujourd'hui dépassée, et les tableaux de bord de nouvelle génération mesurent la performance selon toutes les voies de progrès définies par la stratégie. Cette optique de conception n'est pas uniquement le propre des Balanced Scorecards.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Ce qu'est le Balanced scorecard



L'originalité des BSC est tout autre. Le [Balanced Scorecard](#) propose un nouveau mode de management et de pilotage de l'entreprise en s'appuyant sur la mise en place d'un cadre rigoureux d'élaboration et de déploiement de la stratégie garanti par l'équilibre permanent des 4 perspectives citées ci-dessus. Ceci afin de mettre en évidence et de maîtriser les liens de cause à effet. C'est là que réside la véritable clé de la méthode.

C'est là que réside la véritable clé de la méthode.

L'évaluation de la performance est effectuée à l'aide de cartes de scores (scorecard) et la rémunération des managers est directement liée à la performance ainsi exprimée.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Mise en œuvre du Balanced Scorecard



On commence à comprendre qu'il ne suffira pas de rajouter des tableaux de bord ci et là avec des [indicateurs](#) piochés à droite à gauche, mesurant un quelconque de ces axes, voire au total les 4, en se disant « ça y est ! on fait du [Balanced Scorecard](#) ! »

Il ne faut surtout pas s'en tenir à cet unique enseignement.

Le « Nirvana de l'ultime méthode » n'est pas d'un accès aussi facile.

D'ailleurs, parler de l'importance des indicateurs autres que financiers devient la nouvelle tarte à la crème de consultants en mal de créneau.

La mise en œuvre des [outils spécialisés](#) n'est que la dernière étape et non le corps du projet. C'est aussi l'étape la plus facile. Car n'oublions pas qu'au préalable, il faut élaborer une stratégie concrète et réaliste, conforme de surcroît au modèle défini par les deux auteurs Kaplan et Norton. C'est une réforme de fond des esprits de la direction et de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qu'il faut entreprendre. L'établissement de la [Strategy Map](#) (mise en évidence des liens de causalités) et son application sont autrement plus complexes que le paramétrage des outils. Elle exige d'autres compétences.

Ce n'est pas une approche homéopathique qu'il faut adopter mais bien de la chirurgie réparatrice. L'opération est lourde et les effets secondaires sur les modes de fonctionnement de l'entreprise plus que conséquents.

Le [Balanced Scorecard](#), ce n'est pas un truc que l'on rajoute comme ci en pensant que demain, avec le nouvel outil, tout sera vachement mieux !

Bonjour les « prises de tête » quand vous essaierez de les appliquer au sein d'entreprises, PME ou non, ayant leurs propres [conceptions de la stratégie](#), efficaces au demeurant !

Pour que l'ensemble de la méthode soit opérationnelle, il faut suivre le processus de « conversion des esprits » de bout en bout.

Un conseil : Réserver la méthode uniquement pour les entreprises qui n'élaborent pas de stratégie (elles sont nombreuses) et qui sont prêtes à accepter des principes de fonctionnement bien carrés et normalisés (là, elles sont beaucoup moins nombreuses...)

Attention : Le projet est long et très coûteux. Lors de l'élaboration du budget prévisionnel, il faut aussi considérer les temps passés par l'ensemble des exécutifs pour intégrer cette nouvelle manière de penser, pour convaincre les collaborateurs et pour polariser les actions.

Balanced Scorecard

Les strategy maps



Que sont les strategy maps ?

La Strategy Map, ou « carte de stratégie », est un diagramme de type cause à effet présentant les relations entre les différents objectifs stratégiques selon les 4 perspectives (financière, client, processus, apprentissage et croissance). La Strategy Map est la clé de voûte du cadre de travail du projet Balanced Scorecard. Elle permet de "matérialiser" le passage de l'expression de la stratégie à la création de valeurs proprement dite.

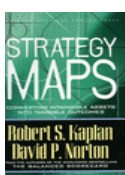
Principaux gains

Selon les auteurs, la Strategy Map est un outil indispensable pour :

- Clarifier la stratégie et faciliter la communication de la dite stratégie auprès de chaque employé
- Identifier les processus clés du succès de la mise en oeuvre stratégique
- "Aligner" les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils oeuvrent dans le sens de la stratégie
- Mettre en lumière les écarts de mise en oeuvre de la stratégie et ainsi en faciliter la correction

Recommandations

- Il est fortement recommandé que la Strategy Map tienne en une seule page.
- Rappelons que la perspective financière ne s'exprime pas nécessairement dans la même unité de temps que les autres axes de performance. Cette boucle est à plus long terme. Elle est en fait la résultante des 3 autres perspectives.
- La réussite des objectifs stratégique est directement dépendante des hommes, de la culture et du management, bref de la qualité organisationnelle. Rappelons que la réussite des objectifs stratégiques est aussi fortement liée à la fluidité de l'information (SI).
- Si la Strategy Map est un outil d'expression concrète de la stratégie, elle est aussi un instrument d'information au sein de l'entreprise.



A lire Strategy Maps

Robert S Kaplan
HBS Harvard Business School Press
28,90Euros

Le troisième tome de la méthodologie des Balanced Scorecard consacré aux strategy maps. Cet ouvrage n'a pas encore été traduit en français, en tout cas à la date de ces lignes.

www.eyrolles.com

Balanced Scorecard

Les strategy maps



Commentaires

Les [strategy maps](#) sont un bon outil pour [consultant](#). Simples et concises, elles résument la complexité intrinsèque de l'entreprise à un simple schéma parfaitement compréhensible. Elles ont tout pour plaire à l'exécutif. Quelques volumes, quelques flèches et l'entreprise semble dominée, maîtrisée, le pouvoir bien assis.

On pourra bien sûr légitimement se poser la question de la qualité de la collecte des données(1) et de l'analyse à la base de l'élaboration d'un schéma global aussi synthétique. D'ailleurs, prosaïquement parlant, plutôt que d'une synthèse ne s'agit-il pas dans ce cas d'une simplification réductrice ?

Une simplification qui en éliminant des pans d'activités difficilement intégrables dans le cadre étriqué des 4 perspectives masque des opportunités stratégiques. On pourra aussi se poser la question de la pertinence de la foi absolue dans le déterminisme, écartant du schéma les détails à première vue insignifiants, éludant la possibilité de liaisons moins évidentes (2).

Il ne manquerait plus qu'un papillon batte des ailes ! Surtout pas de chaos ! Tout doit fonctionner comme un bon régiment un jour de parade. C'est là le secret de la méthode.

Notes :

(1) Il est bon, de temps à autre, de quitter sa chaire pour regarder de plus près le fonctionnement réel des entreprises. Non pas en se contentant d'échanger des propos choisis avec quelques hauts dirigeants mais bien en descendant dans les soutes de l'entreprise, là où le travail s'exécute, là où réside le vrai pouvoir. On apprend ainsi qu'il existe de multiples façons "d'adapter la vérité" autant aux exigences du terrain qu'aux aspirations personnelles. Il est vrai que la gestion de l'information est un outil de choix pour les manipulateurs en herbe ou déjà chevronnés. Mais il faut aussi reconnaître que dans le contexte et dans le feu de l'action il n'est pas toujours possible de tout formaliser. Il n'est alors pas aisé de faire le tri entre omission, occultation et falsification. En tout cas le modèle s'en ressent et dans l'ignorance de ces comportements il est bien audacieux, acrobatique voire même inconscient de penser décider/planifier sur le long terme.

(2) En quasi 25 ans de carrière dont une grande part à l'international, j'ai eu maintes fois l'occasion de constater la futilité des velléités de simplification de la complexité ambiante. Si la synthèse (simplification ?) joue un rôle sur le plan didactique pour faciliter la perception des principales lignes de force, il est recommandé de prendre le temps de l'écoute active des détails et des non dits du terrain. Pas toujours aisé j'en conviens, ils ne sont en fait audibles que pour celui qui sait les entendre. C'est pourtant là le seul moyen de saisir le sens. Il faut bien finir par admettre que l'entreprise n'est pas une "machine" technique aisément modélisable mais bien un système social composé d'individualités aux relations passionnelles.

Balanced Scorecard

Différences entre les BSC et l'approche Gimsi



Le [Balanced Scorecard](#) impose un cadre rigide et rigoureux de conception de la stratégie et de déploiement dans l'entreprise.

Cette méthode privilégie l'approche top - down et s'exprime essentiellement dans une organisation de type pyramidal. Si l'approche top - down est particulièrement efficace pour garantir une mise en œuvre assez étroite de la stratégie, telle quelle a été définie dans les sphères dirigeantes(1), a contrario elle tient peu compte des attentes et ambitions des acteurs de terrain, managers compris. L'individualisation des rémunérations directement liées à la performance est retenue comme principal élément de motivation. Mais la question de la prise de décision est bien plus complexe que cela. Elle passe nécessairement par une délicate phase d'appropriation de l'outil concrétisant l'implication des acteurs de terrain au cœur de la démarche.

Gimsi est une démarche coopérative impliquant les acteurs de terrain.

La [méthode Gimsi](#) propose une autre approche fondée sur la coopération. Elle part du principe que l'effort ne se situe pas uniquement au niveau de la définition de la stratégie et de son application. La motivation et l'implication des hommes de terrain (a fortiori les acteurs des processus critiques) sont bien plus importantes. C'est d'ailleurs à ce niveau que réside le point essentiel à toute réussite. Pour cela, [Gimsi](#) compense l'approche top - down par une démarche bottom - up en plaçant, une fois la stratégie exprimée et les processus critiques identifiés, l'importance de la prise de décision au premier plan.

Ainsi, elle propose une méthode efficace pour choisir et construire de véritables indicateurs pertinents contribuant réellement à la prise de décision. Le choix [d'indicateurs réellement pertinents](#) est en effet la clé de voûte de tout projet de pilotage.

(1) En contre-pied des pratiques les plus courantes, la conception d'une stratégie se doit d'être participative. Les acteurs de terrain ont une vision plus concrète des particularités des marchés, ils détiennent les informations essentielles relatives aux dits marchés et ce sont eux qui devront mettre en œuvre la stratégie.

Balanced Scorecard

Différences entre les BSC et l'approche Gimsi



Gimsi est une démarche incrémentielle privilégiant le mode projet

Il est aussi à noter que la démarche [Gimsi](#) s'inscrit dans une logique de progrès continu. Ainsi, la méthode privilégie les démarches progressives (incrémentales) en adoptant un mode projet. L'entreprise dispose d'une plus grande liberté pour concevoir sa stratégie et définir ses axes de succès (selon la chaîne de valeurs spécifique de l'entreprise) tout en permettant une approche plus progressive, par projet, pour bâtir le système de pilotage global.

Gimsi est une démarche privilégiant la pro-activité

Si le [Balanced Scorecard](#) place la cohérence et la normalité comme fondamentales, la [méthode Gimsi](#) est beaucoup plus axée sur la réactivité et la pro-activité de l'organisation en cultivant la responsabilisation de tous les acteurs, sans pour autant déroger aux exigences de cohérence globale.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)

Balanced Scorecard

Différences entre les BSC et l'approche Gimsi



A noter :

Le [Balanced Scorecard](#) s'inscrit dans une démarche assez classique et statique de la conception de la stratégie. Selon ce concept, la stratégie est élaborée par les sphères dirigeantes, puis déclinée sous la forme d'un plan rigoureux et précis. La performance s'exprime par la conformité des actions à ce plan. Cette approche du pilotage, aisée à modéliser, n'est malheureusement pas la plus représentative des réalités de l'entreprise. Dans la pratique, l'enchaînement de « l'idée à l'action » se déroule rarement d'une manière aussi linéaire. Et c'est d'autant plus vrai de nos jours, où l'incertitude et l'imprévisibilité sont devenues des constantes.

Nombres d'évènements endogènes ou exogènes, qui ne manqueront pas de se produire, mettront systématiquement à mal le plan, aussi soigneusement élaboré soit-il, comme la meilleure des stratégies.

Pour ajuster au mieux sur le terrain les grandes orientations et faire émerger de nouvelles stratégies opportunistes, il est préférable de développer, au cœur même de l'entreprise, une capacité à réagir voire à pro-agir, et de jouer la carte de la coopération étendue en privilégiant la communication et la capacité locale à décider. Les opportunités ne se présentent jamais avec tambours et trompettes. Il faut, à tous les niveaux, être aux aguets pour détecter les micro-signaux et disposer de suffisamment de latitude pour en évaluer la pertinence. [Gimsi](#) s'inscrit dans ce second schéma.

Balanced Scorecard

Différences entre les BSC et l'approche Gimsi



La méthode Gimsi propose 7 axes de développement. Le développement durable n'est pas un axe spécifique. Le développement durable intervient à tous les niveaux pour chacun des 7 axes.

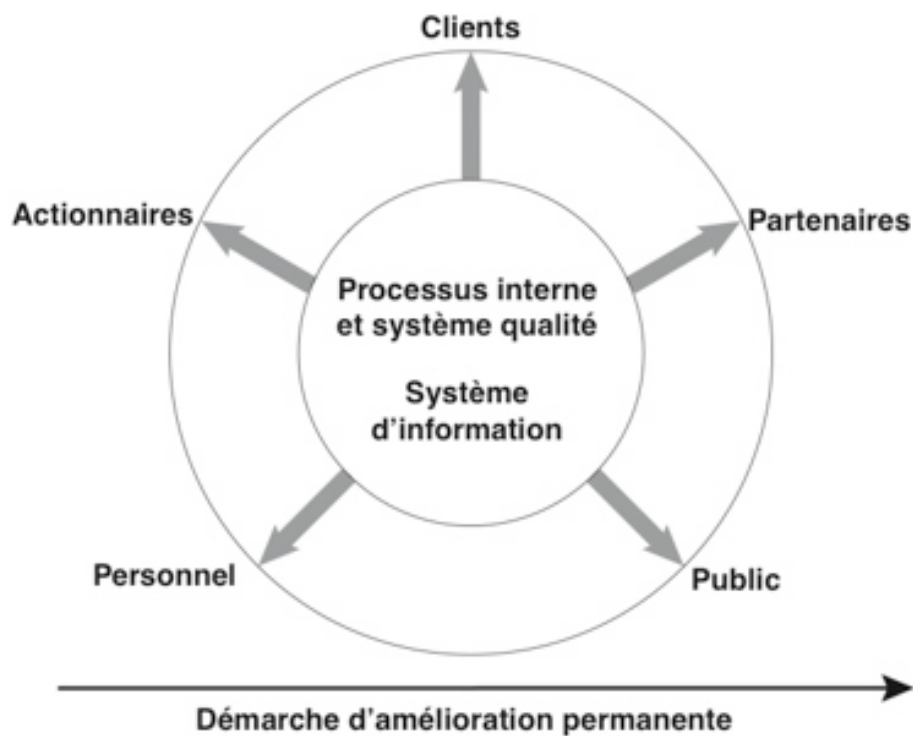


Figure 1.16. La performance durable

© « Nouveaux tableaux de bord des managers » A.Fernandez Ed Organisation

Balanced Scorecard

Utiliser le Balanced Scorecard et la méthode Gimsi



Il fut un temps où l'on pensait qu'il était possible de combiner les deux méthodes.

Les [Balanced Scorecards](#) étaient ainsi utilisés pour définir et profiler la stratégie selon le principe de causalité formulé à l'aide des [strategy maps](#) désormais bien connues.

La [méthode Gimsi](#) était ensuite déroulée afin de bâtir le système concret de [tableaux de bord](#). J'avais en effet assisté à une expérience allant en ce sens. Plutôt séduisante, elle semblait porter ses fruits à court terme.

Avec le recul, pour être clair et honnête, il faut bien admettre qu'il ne s'agissait que d'un cas d'école avec un public quasiment acquis. Il est difficile d'en tirer un enseignement profitable sans admettre que les cartes étaient faussées, la philosophie de chacune des deux méthodes dévoyées. A ma connaissance, je ne pense pas que l'expérience fut reproduite, en tout cas elle ne fut pas documentée. De toute façon, il est évident que les deux méthodes sont totalement incompatibles.

Le Balanced Scorecard est une méthode dirigiste. Elle est fondée sur un principe de tendance béhavioriste et centralisateur visant à simplifier la complexité dans une démarche formelle de causalité exhaustive.

La méthode Gimsi est une méthode coopérative misant sur une incorporation douce à la complexité ambiante. Elle est fondée sur un principe simple et naturel de responsabilisation, d'autonomie et de communication de l'ensemble des acteurs, décideurs à part entière. Les trois caractéristiques sont indissociables. Chaque décideur correspond à un point de maîtrise de la complexité.

La méthode [Balanced Scorecards](#) ne fonctionne que dans un système pyramidal et hiérarchique. La [méthode Gimsi](#) est plus adaptée aux structures "aplaties" de type coopératives, favorisant l'initiative et les échanges latéraux. (6/2008)

En dernière remarque, il est recommandé aux adeptes de la méthode Balanced Scorecard de ne pas se laisser entraîner trop en avant par l'orthodoxie des concepteurs. Ainsi, il peut être bon d'associer un intérêt tout particulier à des axes non différenciés dans la méthode, intervenant pourtant au premier plan dans la chaîne de création de valeurs, comme le **réseau fournisseurs**, le [système d'information](#) ou encore l'importance de l'**avis du public** (poids de l'éthique) tout comme les notions connexes de développement durable. Pour bon nombre d'entreprises, la prise d'avantages concurrentiels est directement dépendante du soin attaché à ces axes. En ne différenciant pas ces axes, il est purement et simplement impossible de bâtir ces stratégies gagnantes.

Balanced Scorecard

Utiliser le Balanced Scorecard et la méthode Gimsi



I

Description des phases

Phase	N°	Étape	Objectifs
Identification	1	Environnement de l'entreprise	Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet
	2	Identification de l'entreprise	Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés
Conception	3	Définition des objectifs	Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe
	4	Construction du tableau de bord	Définition du tableau de bord de chaque équipe
	5	Choix des indicateurs	Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis
	6	Collecte des informations	Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs
	7	Le système de tableau de bord	Construction du système de tableaux de bord, contrôle de la cohérence globale
Mise en œuvre	8	Le choix des progiciels	Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats
	9	Intégration et déploiement	Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise
Amélioration permanente	10	Audit	Suivi permanent du système

Balanced Scorecard

Conclusion



Avant de s'engager dans une démarche [Balanced Scorecards](#), il faut bien comprendre que tout commence par une réforme de la manière de penser, de concevoir la stratégie et de piloter. Cette réforme doit être choisie et non subie. Sinon, c'est l'échec assuré. On fuira comme la peste les solutions qui n'intègrent pas l'importance de cette véritable révolution. Le Balanced Scorecard ne se greffe pas comme un patch censé désaccoutumer l'entreprise de ses mauvaises habitudes. L'esprit Balanced Scorecard démarre dès l'élaboration de la stratégie pour se poursuivre tout au long de son déploiement. Sans une véritable mobilisation de tous les instants, le projet n'est pas réalisable.

A mon avis...

La méthode des Balanced Scorecards s'inscrit dans une définition plus générale et assez manichéenne des règles de gestion et de management des entreprises. Il existerait ainsi LA bonne et les mauvaises manières de concevoir sa stratégie ou de diriger une entreprise. Le Benchmarking, fort utile pour se situer sur l'échiquier, deviendrait ainsi l'outil roi pour trier le bon grain de l'ivraie, les bons des mauvais élèves. Les principes du trop fameux « prix de l'excellence », malgré son cuisant échec, sont toujours présents et la tendance est plus que jamais de rechercher la formalisation des règles de réussite et le clonage des entreprises dites modèles. A mon avis, s'il est vrai qu'il vaut mieux ne pas être pire que ses concurrents, il me semble que c'est bien en ne suivant pas les autres que l'on a le plus de chance de se démarquer et de prendre l'avantage concurrentiel ! Les exemples sont bien là pour le prouver....

Balanced Scorecard

En complément : Total Performance Scorecard de Hubert Rampersad



Il n'est pas possible de bâtir un véritable système de pilotage sans adopter une démarche moderne de management favorisant la dimension coopérative (note 1). Ce défaut fondamental du Balanced Scorecard privilégiant exclusivement la démarche Top - Down a souvent été mis en évidence. Par exemple, la démarche [Total Performance Scorecard de Hubert Rampersad](#) va aussi en ce sens. La démarche Total Performance Scorecard associe en effet les théories de l'apprentissage aux Balanced Scorecards.

Le cycle d'apprentissage de David Kolb (note 2) est au coeur même de la méthode Total Performance Scorecard qui se présente ainsi comme une approche globalisante de type qualité totale.

Malgré son intérêt, l'ensemble reste assez pesant. La démarche Total Performance Scorecard doit être réservée aux très grandes organisations disposant de budgets plus que conséquents. Les exemples concrets de réalisation vont d'ailleurs en ce sens.

Note 1 : N'oublions pas que ce sont les hommes qui prennent les décisions. Ils ne pourront aller dans le sens souhaité si et seulement si :

1 Ils trouvent un terrain d'entente entre la mission fixée et leurs objectifs personnels.

2 Le risque de la décision (en fait l'estimation de ces conséquences) est toujours correctement évalué

C'est ainsi que la démarche Gimsi aborde la question.

Note 2 : David Kolb propose un modèle de cycle d'apprentissage en 4 phases :

1 **Experience**

Tout commence par une expérience concrète....

2 **Reflective observation**

....Suivie d'une phase de réflexion sur la susdite action....

3 **Abstract and conceptualization**

....Cette réflexion se prolonge en une phase de conceptualisation....

4 **Active experimentation**

....Pour ensuite passer à l'expérimentation concrète.

Ce cycle se répète à l'infini. Cela vous rappelle la roue de Deming ? Vous avez raison. C'est exactement ainsi, en tout cas dans le cadre du concept du Total Performance Scorecard, qu'il faut aborder cette théorie.

Balanced Scorecard

Pour aller plus avant...



Quelques livres...

- Dans un premier temps, Robert Kaplan et David Norton avaient publié leur conception des Balanced Scorecard en trois articles de fond publiés par la Harvard Management Review. Ils sont aujourd'hui épuisés en Français.

Puis, ils ont ensuite publié deux livres reprenant l'essentiel de leurs travaux. Ces deux livres sont aussi traduits en français :

- « [Le tableau de bord prospectif](#) » Editions d'Organisation (1998,2003)
- « [Appliquer le tableau de bord prospectif](#) » Editions d'Organisation (2001)
- « [Alignement stratégique](#) » Editions d'Organisation (2007)
- « [Strategy Maps](#) »Harvard Business School Press (HBS)2004)

Pour compléter, un troisième ouvrage sur le sujet qui, malheureusement n'est pas encore traduit en français :

- « [Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results](#) » de Paul Niven, préfacé par Robert S. Kaplan Editeur : John Wiley

Le livre de référence sur les nouveaux tableaux de bord et la méthode **Gimsi**:

- « [Les nouveaux tableaux de bord des managers 4^{ème} édition](#) » Alain Fernandez Editions d'organisation (1998, 2001, 2003, 2005, 2008) décrit une approche originale et concrète de la conception de tableaux de bord. La méthode **Gimsi** est détaillée et illustrée.

Voir les mises à jour sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) Chapitre [Balanced Scorecard](#)



5^{ème} édition 2011
480 pages 33,25 Euros
30.000 exemplaires vendus

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne
www.eyrolles.com
www.amazon.fr

Ouvrages de référence



Les nouveaux tableaux de bord des managers
Le projet décisionnel en totalité
Ouvrage de référence de la méthode Gimsi
5ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de pilotage avec
Microsoft © Excel
3ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour une démarche
d'entrepreneur
4 ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au
manager
Les technologies de l'information expliquées en
terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Balanced Scorecard

Les sites du portail



Les sites du portail Piloter la performance

- ★ www.piloter.org *Le portail du pilotage de la performance*
- ★ www.nodesway.com *Concevoir le tableau de bord de pilotage*
- ★ www.le-perfologue.net *Le blog pro de la performance*
- ★ www.tableau-de-bord.org *Le tableau de bord avec Microsoft Excel*
- ★ www.chef-de-projet.org *Guide en ligne du chef de projet efficace*
- ★ www.controle-de-gestion.com *Guide du contrôleur de gestion*

[A propos de l'auteur](#)

Balanced Scorecard Vs tableaux de bord, une mise au point



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est disponible gratuitement en [téléchargement libre](http://www.piloter.org) sur le site www.piloter.org