

# Utiliser une Balanced ScoreCard dans une organisation publique ? Pourquoi et comment ?

Par Didier Van Caillie, Professeur,  
Centre d'Etude de la Performance des Entreprises,  
HEC Ecole de Gestion, Université de Liège

6 juin 2007

# Objectif à long terme

- ✧ « 1. L'état-nation contemporain existe pour être performant, pour fournir au peuple une aide financière, des services publics et d'autres prestations. La hauteur des performances de l'administration influe sur le bien-être économique et social des citoyens » : tel est le paragraphe d'en-tête du rapport « L'état performant : Réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits », rédigé par Allen Schick pour le compte de l'OCDE (Décembre 2006) dans le cadre de la 33ème session du Comité Pour la Gouvernance Publique.
- ✧ L'idée de performance est donc clairement l'idée qui dicte actuellement la refonte des règles de gouvernance dans tous les états-nations contemporains et à tous les niveaux de pouvoir.
  - ✧ **Mais que signifie concrètement cette idée de performance ?**
    - ✧ **Et surtout, comment la piloter ?**

# Efficiency and effectiveness

- ✦ Une organisation est performante si elle est :
  - D'une part, EFFICACE = elle atteint les objectifs que lui assignent l'ensemble de ses « stakeholders »
    - Bénéficiaires de ses services
    - Pouvoirs Publics finançant
    - Partenaires économiques, publics et sociaux
    - « Grand Public »
  - D'autre part, EFFICIENTE = elle atteint les objectifs assignés en consommant un minimum de ressources humaines, techniques, financières =  $\text{Max} (\text{Output}/\text{Input})$

# Efficiency and strategy

- ✦ Une entreprise ne peut être efficiente que si :
  - Elle sait où « elle doit aller » : elle a une vision claire de sa **mission**, de ce que ses stakeholders attendent d'elle et de son mode de gouvernance et d'éthique
  - Elle sait « comment y aller » : pour réaliser sa mission et rencontrer les objectifs qui en découlent, elle a développé une stratégie concrète, à moyen (3 à 5 ans) et à court terme (1 an), décrivant l'ensemble des :
    - Actions concrètes à mener
    - Décision à prendre
    - Ressources humaines, techniques et financières à y consacrer

# Efficiency and pilotage

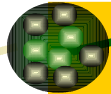
✦ Avoir une stratégie ne suffit pas pour garantir que la stratégie de l'organisation débouchera effectivement sur les résultats attendus au moindre coût « Ressources »

✦ Il faut par ailleurs assurer le pilotage quotidien de la stratégie :

- Avoir des objectifs mesurables à atteindre à des horizons de temps précis ➡ A chaque objectif doit être associé un indicateur de mesure réellement calculable et pertinent
- Mesurer à intervalles réguliers la valeur prise par ces indicateurs
- Intégrer ces indicateurs en un tableau de bord pertinent, analysé à intervalles réguliers par les responsables de l'organisme

# Efficiency et « Balanced ScoreCard »

- ✦ Le tableau de bord le plus utile pour assurer le pilotage stratégique d'une organisation est le « Balanced ScoreCard » ou « Tableau de bord équilibré » (voire « Prospectif »)
  - Il donne une vision multidimensionnelle de la performance au travers de ses 4 dimensions
  - Il réconcilie une vision interne et une vision externe de la performance
  - Il réconcilie le court terme et le long terme



# Solution

Un « Tableau de bord » stratégique

# Pourquoi un tableau de bord stratégique ?

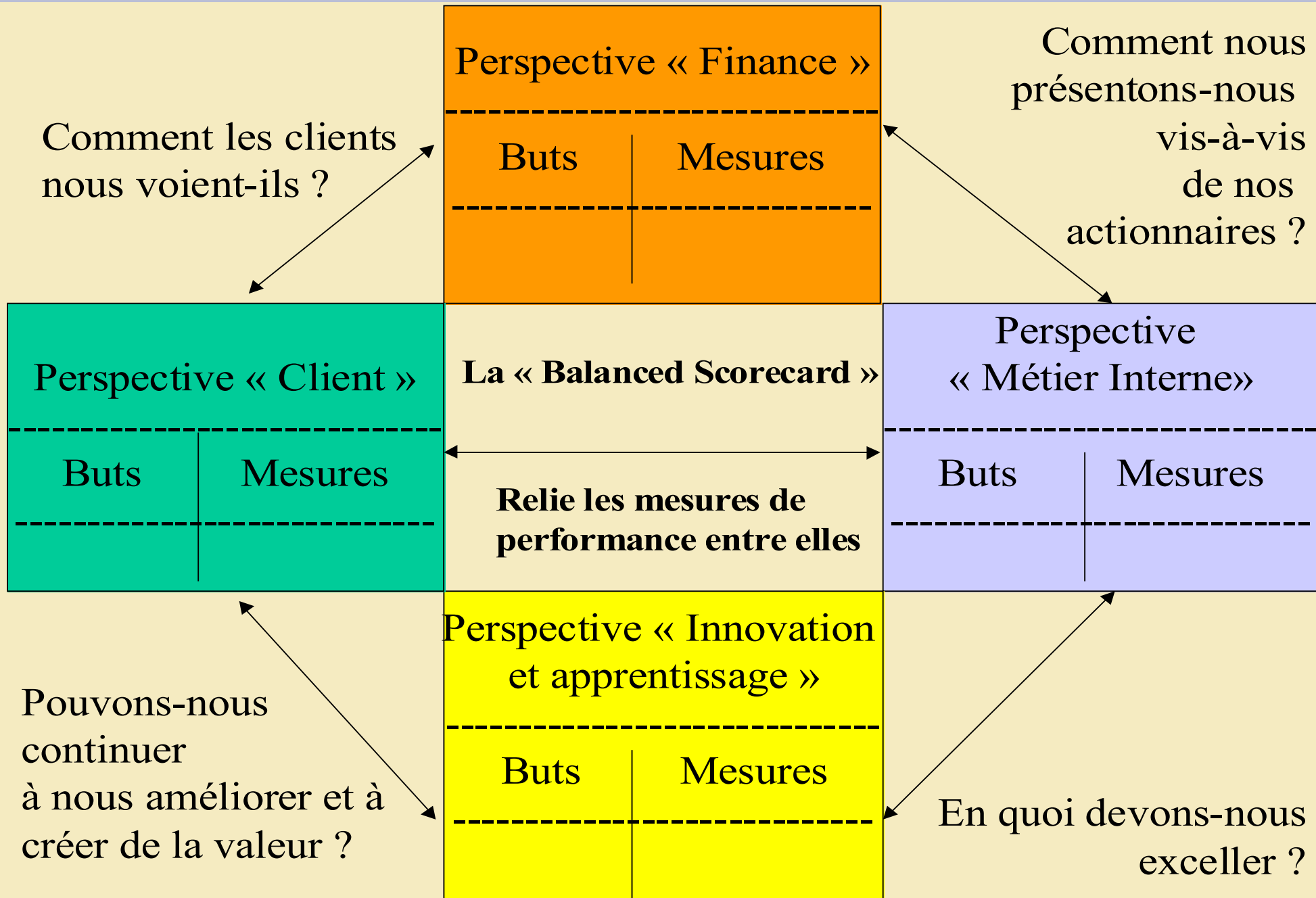
- ✦ Cet outil intégrateur qu'est fondamentalement un Tableau de Bord Stratégique permet de comprendre, dans une perspective d'évolution de l'organisation à moyen et long terme, comment se construit et évolue sa « performance » globale :
  - comment traduire une stratégie d'intérêt général globale en actions efficaces sur le terrain et
  - comment s'assurer que cela fonctionne ?
- ☛ **Passage de la stratégie « théorique » à l'action « concrète »**



# La BSC :

## principes de fonctionnement

- ✦ Le tableau de bord stratégique qui s'avère à l'usage le plus performant est la Balanced ScoreCard = BSC = Tableau de bord prospectif = Tableau de bord équilibré
- ✦ Origine : académique (Prof. Kaplan) et de terrain (Prof. Norton)
- ✦ Finalité profonde :
  - Donner une vision synthétique de la performance globale de l'organisation, dans une perspective multidimensionnelle et en prenant en compte les interrelations qui lient les différentes composantes de l'organisation
  - Permettre de facto de comprendre d'où vient réellement la performance de l'organisation, et donc d'agir sur ses causes



# La BSC:

## principes de fonctionnement

- ✦ ***Pour chacune des perspectives et pour chaque composante essentielle de l'organisation (maillon, B.U., département, ...)***
  - Assigner une finalité générale à TLT
  - Assigner des buts à moyen et long terme, dont la réalisation permettra d'assurer la finalité générale
  - Mettre en évidence des indicateurs de mesure réellement mesurables et permettant réellement de mesurer la (non)réalisation des buts
- ✦ **Modèle non figé : 4 perspectives en théorie, 3 ou 5 en pratique, en fonction des valeurs présentes dans l'organisation**
- ✦ **Modèle dynamique, dans la mesure où les liens entre composantes sont apparents**

# La BSC : principes de fonctionnement

OUT

LT

Axes d'analyse

CT

IN

Equilibre !!!

Axe  
APPRENTISSAGE  
et CROISSANCE  
*Compétences du  
personnel  
Développement des  
systèmes  
d'information  
...*

Axe CLIENT  
*Différenciation  
Satisfaction de la  
clientèle  
...*

Axe FINANCIER  
*Résultats,  
Cash flows  
Rentabilités*

Relations de  
cause à effet

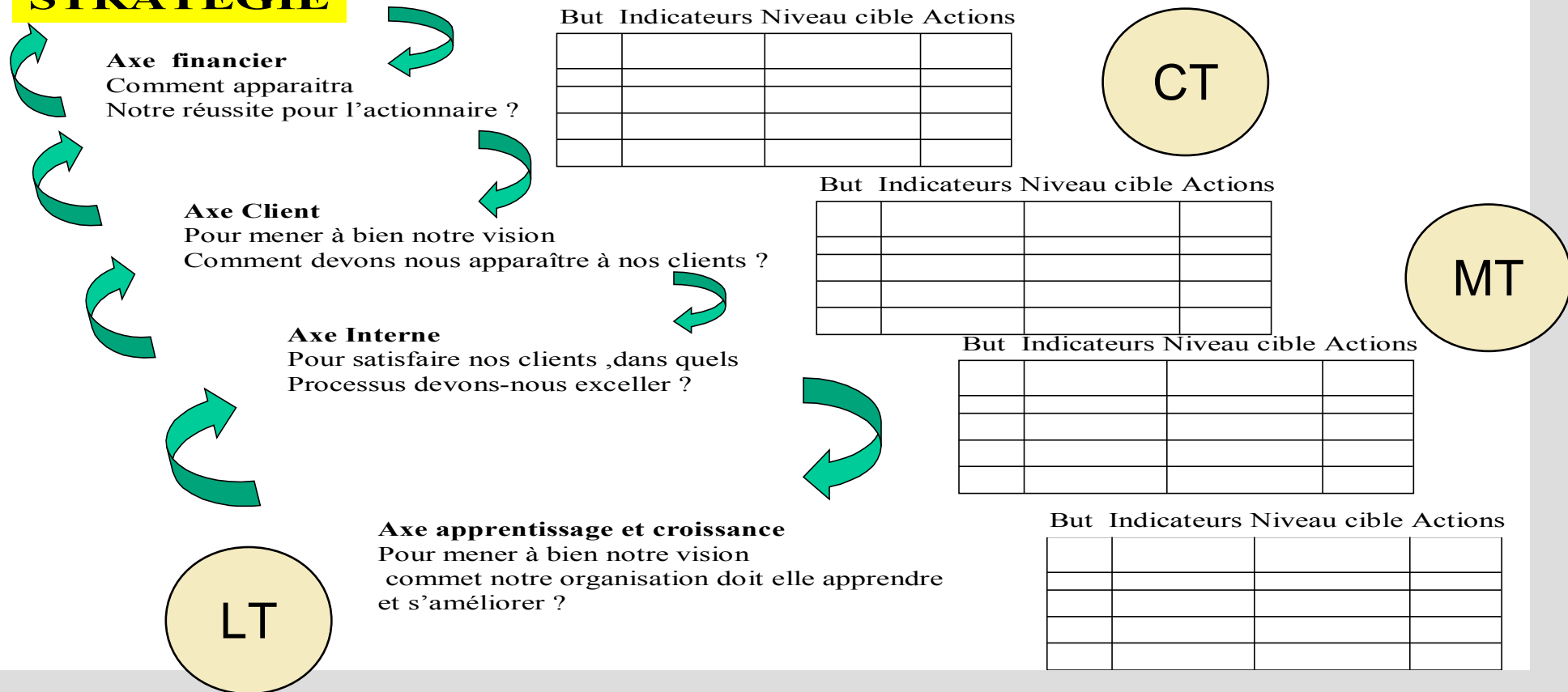
Axe PROCESSUS  
INTERNE =  
Métier  
  
*Sécurité  
Gestion du JIT ...*

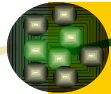


# La BSC : principes de fonctionnement

## VISION ET STRATEGIE

Expliciter les relations de cause à effet





# Mise en œuvre de la solution

Gestion de projet

# Principes de la gestion de projet

- ☀ Identification des ressources disponibles
  - Ressources humaines
  - Ressources techniques et financières
  - Ressources temporelles
- ☀ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet
  - Activités de soutien
  - Succession des activités principales et identification des activités critiques
- ☀ Identification des responsabilités
  - Chef de projet « coach »
  - Groupes de travail
- ☀ Allocation des ressources aux activités et contrôle progressif
  - Elaboration et gestion d'un timing ni trop strict, ni trop flou
  - Focalisation sur les activités critiques, qui conditionnent la suite du projet
  - Contrôle de l'avancement du projet par les résultats atteints, pas par les actions

# La gestion d'un projet BSC ?

## ✦ Ressources nécessaires :

- Appui inconditionnel de la direction / de l'organisation
- Un chef de projet, full time (idéal) ou part time
- Un groupe de travail par dimension-clé, 3 à 5 personnes
- Soutien / accès aux responsables du système d'information

## ✦ Identification de la « Chaîne de Valeur » du projet

- Activités de soutien :
  - Logistique administrative
  - Accès au système d'information existant
- Activités principales :
  - Clarification de la stratégie avec la direction / l'organisation
  - Traduction de la stratégie en une finalité générale pour toute l'organisation (TLT) et en objectifs de long terme pour chaque dimension



# La gestion d'un projet BSC ?

## (2)

- Pour chaque dimension :
    - Identification des objectifs principaux et de leurs sous-objectifs
    - Identification des critères de performance les plus pertinents
    - Identification des indicateurs de mesure de ces critères les plus utiles (disponibles, calculables, réellement utilisés)
  - Mise en commun des objectifs et critères de chaque sous-dimension et mise en évidence de l'articulation de ces objectifs et critères (« strategy map »)
  - Mise en œuvre opérationnelle de la BSC « idéale » au sein du système d'information de l'organisation
- 🚧 80 % de la valeur du projet réside dans la phase d'élaboration de la BSC (elle oblige à l'auto-critique et à la prise en compte des regards externes) et 20 % dans la mise en œuvre opérationnelle

# Les pièges à éviter

- ✘ Éviter d'en faire le « dernier joujou » à la mode : pour cela, communiquer régulièrement sur l'avancement du travail (message 1 fois par mois) et sur les résultats obtenus (2 à 3 réunions intermédiaires sur la durée du projet).
- ✘ Éviter d'en faire un enjeu de confrontations et un lieu de pouvoir : la BSC se doit d'être un outil d'information neutre et accessible à tous (un tableau de bord !)
- ✘ Éviter d'en abandonner la conception et la mise en oeuvre pratique aux informaticiens : les dirigeants doivent dire ce qu'il y a dans la BSC et le SI doit s'y adapter !!! L'inverse est synonyme généralement d'arrêt de mort pour l'organisation !
- ✘ Éviter d'en faire un « jeu sans fin » : une version préliminaire doit pouvoir être mise en oeuvre rapidement (1 à 2 ans), de sorte que le système se crédibilise de lui-même au fur et à mesure de son utilisation
- ✘ Éviter d'en faire un outil statique : pour être utile, une BSC doit être revue périodiquement
- **Le principal intérêt de la BSC, c'est d'être un outil qui traduit la stratégie en actions opérationnelles concrètes et la communique de manière claire et transparente à travers toute l'organisation, créant ainsi une culture et une vision commune et partagée !**

A large yellow oval with a black outline is centered on the page. It contains the text 'Merci pour votre attention !'.

Merci pour votre attention !