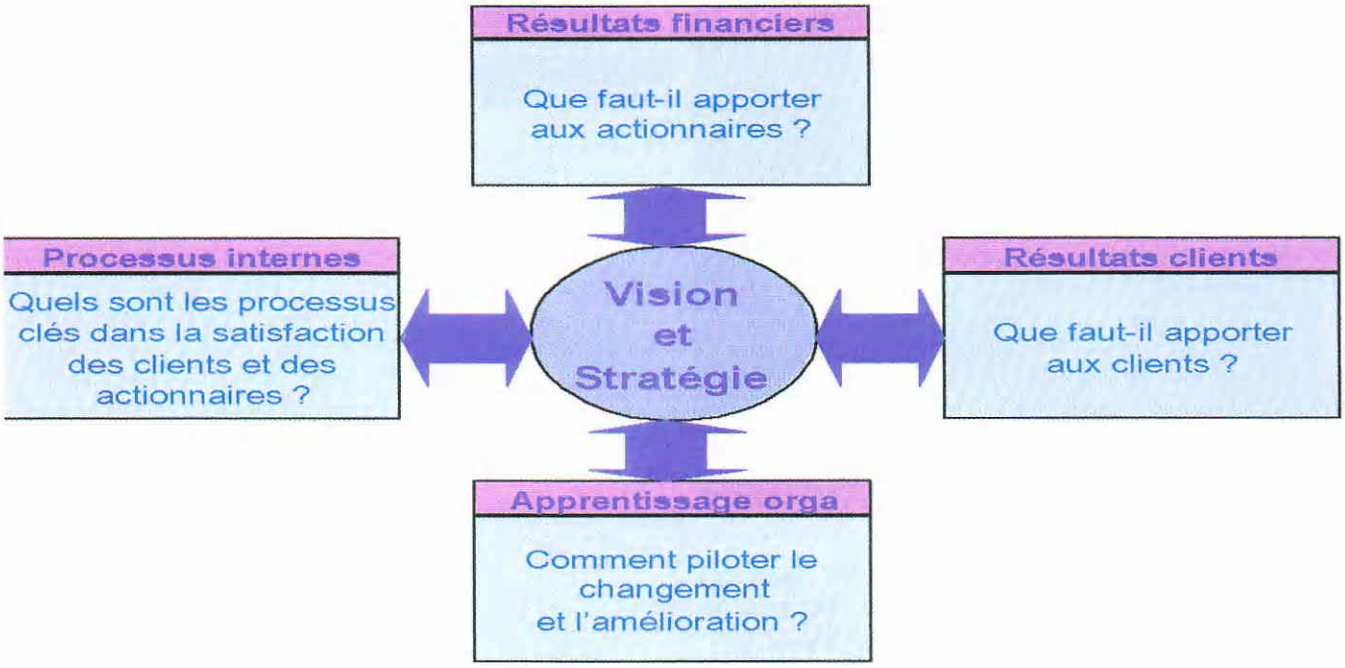
Les reportings et tableaux de bord traditionnellement utilisés dans les entreprises comportent souvent exclusivement des indicateurs financiers. La Balanced Scorecard apporte 3 autres dimensions en s'intéressant aux Clients, aux Processus et à l'Apprentissage Organisationnel. Les indicateurs de la Balanced Scorecard se trouvent ainsi équilibrés sur 4 axes.

Des indicateurs pour chaque Axe de la Balanced Scorecard



Balanced Scorecard

L'AXE CLIENTS ET PARTIES INTÉRESSÉES

Cet axe traite des mesures touchant non seulement les clients/usagers de l'organisme, mais également toutes les autres parties prenantes intéressées, telles que partenaires, collectivités, etc. ... à satisfaire. L'axe clients d'une BSC est particulièrement important parce qu'il donne des informations en avance par rapport aux indicateurs financiers.
Cet axe comporte des mesures clés de la performance : Satisfaction, Fidélité, Conservation, Acquisition et Rentabilité. Quatre concepts clés éclairent l'axe Clients :

- Prendre en compte toutes les composantes : la valeur ajoutée incluse les caractéristiques des produits et services (fonctions, qualité, prix, délais, image et relations) ;

- Mesurer directement la perception au travers d'enquêtes et de sondages, tout en la complétant par les réclamations (réactivité, qualité, nombre) ;

- Identifier et pondérer les attentes des clients, de manière à les hiérarchiser et les corréler à la satisfaction ;

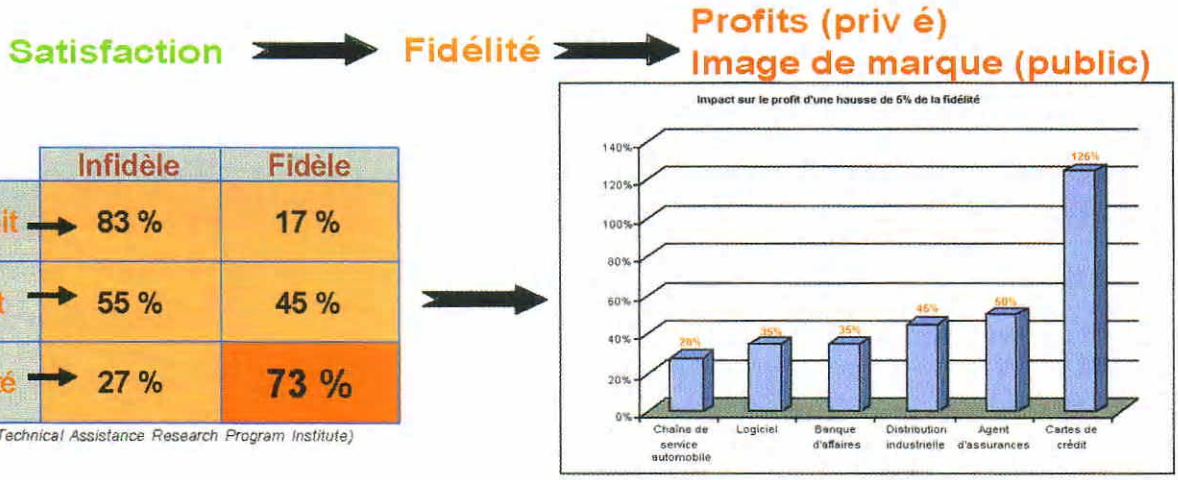
poids	exigence client	type	score	total
10	Compatibilité avec logiciel existant	DI	8	80
8	Exactitude de la traduction verbale	SA	7	56
5	Lecture notice moins de 5 min	SA	9	45
5	Quantité correcte	DI	9	45
3	Livraison date prévue	SA	7	21

Exemple de tableau de pondération des attentes clients

■ Equilibrer les mesures sur les 4 aspects : satisfaction clients, fidélité des clients, acquisition de nouveaux clients, position sur le marché.

La mesure de la satisfaction est prépondérante. L'enjeu actuel des entreprises réside dans la fidélisation des clients. De fait, le TARP (Technical Assistance Research Program Institute) démontre la corrélation entre la satisfaction, la fidélité et le profit. Ainsi, l'insatisfaction conduit à l'infidélité du client.

En outre, il apparaît clairement que la satisfaction du client n'apporte pas une garantie de fidélité.La notion d'enchantement comprend la satisfaction du client et l'apport de services, bien au-delà des attentes du client.Or seul cet enchantement du client assure un taux de fidélité important.
Enfin, lorsqu'une entreprise fait porter ses efforts sur la fidélisation des clients, les profits peuvent se révéler importants, bien que variants selon le secteur d'activité.



	Infidèle	Fidèle
Insatisfait	83 %	17 %
Satisfait	55 %	45 %
Enchanté	27 %	73 %

TARP (Technical Assistance Research Program Institute)

Harvard Business Review

Le cercle vertueux de la fidélité

Enfin, les indicateurs de l'axe Clients et Parties Prenantes Intéressées peuvent se répartir entre perception externe et mesures directes. La perception externe s'attache aux déterminants de la performance, tandis que les mesures directes traduisent des résultats, issus des approches mises en œuvre.

Déterminants de la performance (perception)	Résultats (mesures)
Secteur Privé	
- Image de marque - Rapport Qualité / Prix perçu - Satisfaction partenaire, clients, prescripteurs - Niveau perçu des relations - Taux de notoriété - Compétitivité des prix, ...	- Parts de marché (par segment, à l'international) - Taux récurrence des achats - Taux d'acquisition de nouveaux clients - Taux de fidélité des clients ciblées - Règlement à l'heure, ...
Secteur Public	
- % de patients qui recommanderaient l'hôpital - Indice d'image - Satisfaction des clients comparée à d'autres administrations - Satisfaction de la collectivité, du voisinage	- Ponctualité de sortie, de livraison - Diversité des clients

Exemples d'indicateurs pour l'axe Clients

L'AXE FINANCES

Il comprend les paramètres financiers harmonisés avec la stratégie de l'entreprise : accroissement du CA, réduction des coûts, amélioration de la productivité. Pour les organismes publics, ces paramètres financiers existent également : financements, fonds publics et subventions, respect des budgets alloués (équilibrage zéro et atterrissage budgétaire), rapport bénéfices/coûts.
Trois concepts clés gouvernent l'axe Finances :

- Distinguer les indicateurs comptables (budget n, n-1) des indicateurs de pilotage (% budget nouveaux produits). Seuls ces derniers sont intéressants pour la BSC ;
- Relier les indicateurs financiers à la stratégie en faisant correspondre l'indicateur de pilotage à un Facteur Clé de Succès ;
- Equilibrer passé, présent et futur de manière à ne pas avoir uniquement des indicateurs « rétroviseurs » qui, tournés vers le passé, ne font que constater le résultat, sur lequel on ne peut agir.

Passé	Présent	Futur
Secteur Privé		
- CA réalisé - Respect des budgets - Montant des immobilisations - Bénéfice annuel	- CA en attente de facturation - Cash flow - Coût par service - Trésorerie disponible	- Montant pondéré des propositions émises - % CA investi dans les partenariats - CA nouveaux produits - Budget consacré à l'innovation
Secteur Public		
- Respect des lignes budgétaires - Rapport bénéfices / coûts	- Coût des aspects administratifs -Coûts comparés à d'autres administrations	- Efficience des opérations d'achat - Diversité des recettes - Nouvelles sources de financement

Exemples d'indicateurs pour l'Axe Finances

L'AXE PROCESSUS

Il s'agit d'une panoplie d'indicateurs pour mesurer la performance des processus transversaux :
PROCESSUS OPÉRATIONNELS, PROCESSUS DE MANAGEMENT ET PROCESSUS SUPPORT.
Parmi ces processus transversaux, certains concourent plus particulièrement à l'atteinte des objectifs : ce sont les processus clés.

Les indicateurs de l'axe Processus sont régis par quatre concepts clés :

- Mesurer à partir des attentes : il s'agit de partir des voix des clients et de leurs attentes pour identifier les caractéristiques produit/processus et en final la mesure à suivre ;
- Se focaliser sur les incontournables, tels que Qualité, Délais, Sécurité, Sûreté, Risques, Résultats R&D, Gestion des évolutions ;
- Prendre en compte, dans les mesures, tout le cycle du produit / service, et donc les aspects innovation, production et SAV ;
- Faire les choses justes et les justes choses : les mesures doivent assurer que ce sont les bonnes choses à faire qui sont effectuées et qu'elles sont bien faites.

Bonnes choses à faire/Choses bien faites

Les indicateurs de l'axe processus, très dépendants de l'activité de l'organisation peuvent se scinder en mesures internes au processus (déterminants de la performance) et résultats externes.

Déterminants de la performance (perception)	Résultats (mesures)
Secteur Privé	
- Résultat audit processus - Gestion des évolutions - Température du four - Couverture Amdec - Productivité machines, ...	- Qualité processus - Incidents sécurité, environnement - Time to market des nouveaux produits - Délais - Retours produits, ...
Secteur Public	
- Qualité du recrutement des officiers de police - Satisfaction des fournisseurs - Capacité de l'infrastructure par rapport au plan 2010	- Respect des délais pour les achats - Coût d'entretien des rues par kilomètre - Nombre, type et fréquence des contacts avec la collectivité

Exemples d'indicateurs pour l'axe Processus

L'AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Ce sont les moyens et les facteurs permettant d'atteindre les objectifs des 3 autres axes : Satisfaction des collaborateurs, Fidélisation du personnel, Créativité, productivité individuelle, Compétences, Système d'information, communication interne, Travail en équipe, Améliorations (continue, rupture), Changements culturels.

Les organisations présentent en général peu d'indicateurs sur cet axe, où les aspects à mesurer sont plus intangibles, mais ô combien importants, voire vitaux.
L'axe Apprentissage Organisationnel fonctionne avec trois concepts clés :

- Prendre en compte toutes les caractéristiques de la performance ;

Caractéristique de la performance			Mesures
Performance	Aptitude à l'action	Motivation	Moral (enquêtes) Suggestions (empowerment)
		Compréhension	Participation aux projets clés
		Alignement	Objectifs alignés avec la BSC
		Compréhension (awarness)	Compréhension de la stratégie
	Compétences Stratégiques	Capitalisation des pratiques	Partage des meilleures pratiques
		Acquisition des compétences	Ratio compétences stratégiques

Exemple de caractéristiques de la performance

- Mesurer la satisfaction du personnel sur un large spectre de thèmes, tels que : Niveau de compétence et reconnaissance par les pairs, Opportunités de développement (formation), Stress au travail, Climat global, Exemplarité des dirigeants vis-à-vis des valeurs qu'ils prônent, Charge de travail, Compétence et équité du supérieur hiérarchique, Facilité de communication, Rémunération, ... ;

- Obtenir une information synthétique sur la satisfaction et la motivation du personnel, avec pondération sur les différentes mesures.

Les indicateurs de l'axe Apprentissage Organisationnel, vraiment spécifiques à chaque organisation, peuvent se scinder en mesures internes au processus (déterminants de la performance) et résultats externes.

Déterminants de la performance (perception)	Résultats (mesures)
Secteur Privé	
- Efficacité recrutement, formations, communication - Taux de mobilité - Taux de réalisation des entretiens annuels - Conservation des hauts potentiels - % CA en formation	- Satisfaction du personnel - Absentéisme, maladie - Motivation du personnel - Accidents du travail - Couverture des compétences stratégiques - Polyvalence
Secteur Public	
- Taux de promotion - % personnel qualifié / programme de développement - Accessibilité de l'information stratégique / besoins des utilisateurs	- Enquête d'ambiance - Suggestions formulées - Réorientation des compétences (niveau, %)

Exemples d'indicateurs sur l'axe Apprentissage Organisationnel

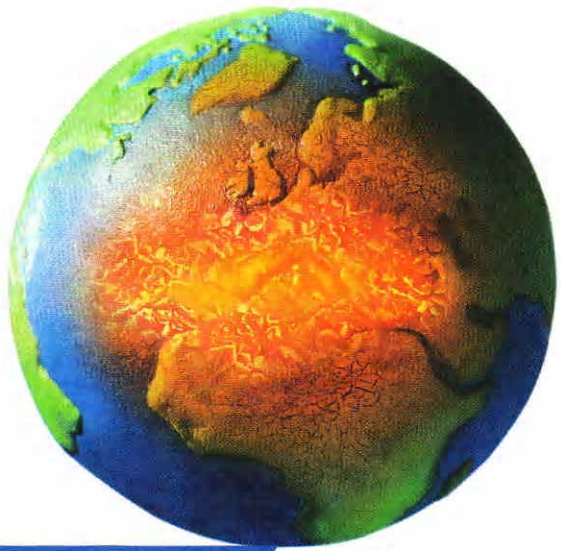
CONCLUSION

Des indicateurs sont indiqués ici, mais ce ne sont que des exemples, pour guider la réflexion et illustrer le propos. De fait, les indicateurs composant un Tableau de Bord de la Performance sont toujours spécifiques à une entreprise, car ils sont alignés sur la stratégie.
Un Tableau de Bord de la Performance, quelque soit son niveau, sert principalement à donner de la visibilité, et à aider au pilotage de l'entreprise, grâce aux indicateurs pertinents sélectionnés durant son élaboration.

Patrick MONGILLON
Jade PLANTIN
Directeur Associé et Manager
AQM Conseil
pmongillon@wanadoo.fr
j.plantin@wanadoo.fr

DNV Certification

Surchauffe ?



DNV Climate Change Services. Avant qu'il ne soit trop tard

En mai 2002, l'UE et tous ses Etats Membres ont ratifié le Protocole de Kyoto. Par cet acte, l'UE s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 8%. Avec l'établissement du Système Européen d'Echanges des Crédits d'Emission, l'Europe incite les entreprises à gérer leurs émissions de GES. DNV Certification est le principal vérificateur indépendant pour les GES ayant conduit des opérations globales et disposant de plusieurs années d'expérience en vérification des schémas globaux d'émissions et d'une expertise technique dans les secteurs industriels concernés au sein de l'UE. **Pour plus d'informations, tél : 04 78 90 91 40.**

www.dnv.fr

MANAGING RISK DNV