

Créer l'organisation orientée stratégie

LA CAPACITÉ À EXÉCUTER LA STRATÉGIE. Une étude portant sur 275 responsables révéla que la capacité à exécuter une stratégie était plus importante que la stratégie elle-même¹. Ces responsables citaient la mise en œuvre de la stratégie comme étant le facteur majeur de l'évaluation du management de l'entreprise. Cette découverte semble surprenante dans la mesure où ces vingt dernières années, les théoriciens et consultants du management ainsi que la presse professionnelle se sont surtout penchés sur la façon d'élaborer des stratégies qui généreraient la performance maximale. Il semble même que la formulation de la stratégie n'ait jamais été aussi importante.

Pourtant d'autres observateurs confirment l'étude et pensent que la mise en œuvre de la stratégie peut être plus importante que la stratégie elle-même. Une étude, réalisée par des consultants en management au début des années 80, révélait que moins de 10 % de stratégies correctement formulées étaient appliquées avec succès². Plus récemment, un dossier de Fortune, consacré aux échecs des grands dirigeants, concluait que l'accent

1. *Measures That Matter* Ernst & Young (Boston, 1998), 9.

2. Walter Kiechel, « Corporate Strategists under Fire » *Fortune*, 27 décembre 1982, 38.

placé sur la stratégie et la vision pouvait laisser croire à tort qu'une bonne stratégie était suffisante pour réussir. « Dans la majorité des cas — que nous estimons à 70 % — le réel problème ne venait pas (d'une mauvaise stratégie, mais)... d'une mauvaise exécution. » précisait les auteurs³. Ainsi, avec des taux d'échecs de l'ordre de 70 à 90 %, nous pouvons comprendre pourquoi des investisseurs expérimentés en sont venus à penser que la mise en œuvre est plus importante qu'une bonne vision.

Pourquoi les organisations ont-elles du mal à appliquer des stratégies bien formulées ? L'un des problèmes vient de ce que les stratégies, — les seuls moyens durables par lesquels les organisations créent de la valeur — sont en train de changer alors que les outils pour les mesurer n'ont pas suivi. À l'époque industrielle, les entreprises créaient de la valeur avec leurs actifs matériels, en transformant les matières premières en produits finis. Une étude du Brookings Institute en 1982 montrait que les valeurs comptables matérielles représentaient 62 % de la valeur de marché d'une entreprise industrielle. Dix ans plus tard, ce taux était passé à 38 %⁴. Et des études récentes estimaient qu'à la fin du vingtième siècle, la valeur comptable des actifs matériels ne représentait plus que 10 à 15 % des valeurs des entreprises sur le marché⁵. Il est clair que les occasions de créer de la valeur passent de la gestion des actifs matériels à la gestion des stratégies fondées sur le savoir, qui font appel aux actifs incorporels : la relation clientèle, les services et produits innovants, les processus de fonctionnement de haute qualité et réactifs, la technologie de l'information et les bases de données ainsi que les capacités, les compétences et la motivation des salariés.

Dans une économie caractérisée par les actifs matériels, les indicateurs financiers étaient adaptés pour enregistrer les stocks, les biens, les usines et le matériel, sur les bilans des sociétés. Les comptes de résultats pouvaient également retracer les dépenses associées à l'utilisation de ces actifs matériels pour générer des recettes et des profits. Mais l'économie actuelle, où les actifs incorporels sont devenus des sources majeures d'avantages concurrentiels, exige des outils qui décrivent les actifs fondés sur le savoir et les stratégies de création de valeur que ces actifs génèrent.

3. R. Charan et G. Colvin, « Why CEO's Fail, » *Fortune*, 21 juin 1999.

4. M. B. Blair, *Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century* (Washington, DC : Brookings Institute, 1995), chapitre 6.

5. Recherche menée par le Professeur Baruch Lev de l'Université de New York, citée dans « New Math For a New Economy » *Fast Company*, janvier-février 2000, 217-224.

En l'absence de tels outils, les entreprises ont eu du mal à gérer ce qu'elles ne pouvaient ni décrire ni mesurer.

Les entreprises ont également eu des difficultés à tenter d'appliquer des stratégies fondées sur le savoir à des organisations conçues pour la concurrence de l'ère industrielle. Même vers la fin des années 70, de nombreuses structures fonctionnaient de façon centralisée au moyen de grands départements fonctionnels. La stratégie pouvait être élaborée d'en haut et appliquée grâce à une culture hiérarchique d'ordre et d'exécution. Les changements étaient progressifs, aussi les responsables pouvaient-ils utiliser des systèmes de contrôle de gestion lents et tactiques tels que le budget. Mais de tels systèmes ont été conçus pour les entreprises industrielles du XIX^e siècle et du début du XX^e siècle. Ils ne sont plus adaptés à l'environnement dynamique et constamment changeant d'aujourd'hui. Et pourtant de nombreuses entreprises continuent à les utiliser. Est-il dès lors surprenant qu'elles rencontrent des difficultés à appliquer des stratégies totalement nouvelles élaborées pour une concurrence fondée sur le savoir au XX^e siècle ? Les organisations ont besoin d'un nouveau système de management conçu pour la stratégie et non pour la tactique.

La plupart des structures de nos jours fonctionnent en équipes et en centres de profit décentralisés qui sont bien plus proches du client que les états-majors des grandes sociétés. Ces structures savent que l'avantage concurrentiel vient davantage des relations, des compétences et des connaissances immatérielles créées par les salariés que des investissements en actifs matériels et de l'accès au capital. La mise en œuvre de la stratégie exige donc que tous les centres de profit, les services de soutien et les salariés soient en phase avec la stratégie. Et en raison des changements rapides de la technologie, de la concurrence et des réglementations, la formulation et l'application de la stratégie doivent devenir un processus participatif continu. Aujourd'hui les entreprises ont besoin d'un langage pour communiquer leur stratégie, tout comme elles ont besoin de processus et de systèmes qui contribuent à appliquer cette stratégie et avoir un retour sur cette stratégie. Le succès ne vient qu'à partir du moment où la stratégie devient la préoccupation quotidienne de chacun.

Il y a quelques années de cela, nous avons lancé le tableau de bord prospectif⁶. À cette époque, nous pensions que le tableau de bord prospectif

6. R. S. Kaplan et D. P. Norton « The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance » *Harvard Business Review* (janvier-février 1992) ; 71-79.

concernait la mesure et non la stratégie. Nous étions partis de l'hypothèse qu'en se fiant exclusivement aux indicateurs financiers d'un système de gestion les entreprises prenaient de mauvaises décisions. Les indicateurs financiers sont des indicateurs de suivi ; ils rendent compte des résultats, des conséquences des actions passées. En se fiant exclusivement aux indicateurs financiers, les entreprises favorisaient des comportements à court terme, qui sacrifiaient la création de valeur à long terme au profit de la performance à court terme. La méthode du tableau de bord prospectif conservait les indicateurs de performance financière, les indicateurs de suivi, mais les complétait par des mesures sur les inducteurs, les indicateurs prospectifs, des futures performances financières.

Mais quels étaient les bons indicateurs de la future performance ? Si les indicateurs financiers incitaient à faire les mauvaises choses, quels indicateurs inciteraient à faire les bonnes choses ? En fait, la réponse est venue d'elle-même : ceux **qui mesuraient la stratégie** ! Ainsi tous les objectifs et les indicateurs sur le tableau de bord prospectif, qu'ils soient financiers ou non financiers, devraient découler de la vision et de la stratégie de l'organisation. Et bien que nous ne nous soyons pas pleinement rendu compte de toutes ses implications à l'époque, le tableau de bord prospectif devint très vite un outil de gestion de la stratégie, un outil pour traiter les taux d'échec de 90 %.

Plusieurs des premières compagnies qui ont fait appel à nous pour mettre en place le tableau de bord prospectif — la division Marketing et Raffinage Amérique du Nord de Mobil, la division Assurance Dommages de CIGNA, Chemical Retail Bank et la division Rockwater de Brown & Root Energy Services — connaissaient des difficultés ; elles perdaient de l'argent et étaient à la traîne dans leur secteur. Chacune s'était récemment dotée d'une nouvelle direction pour redresser la situation. Et chaque nouvelle équipe de direction avait adopté des stratégies totalement nouvelles pour mieux orienter leurs structures vers le client. Ces stratégies ne se contentaient pas seulement de réduire les coûts et de se recentrer, elles nécessitaient de repositionner l'organisation sur son marché concurrentiel. Et, en outre, les nouvelles stratégies impliquaient que l'ensemble de l'organisation adopte un nouvel ensemble de valeurs et de priorités culturelles. À la réflexion, il nous avait été demandé de mettre en place le tableau de bord prospectif dans quatre des pires scénarios : dans des structures en situation d'échec, démoralisées, qui avaient besoin que leurs

effectifs allant jusqu'à 10 000 salariés apprennent et comprennent une nouvelle stratégie et modifient des comportements enracinés en eux depuis des décennies.

La division marketing et raffinage de Mobil Amérique du Nord

En 1992, cette division de Mobil⁷ avec un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars annuel, se traînait à la dernière place du secteur en rentabilité, réalisant un taux de retour sur investissement inacceptable ; au point de nécessiter que la maison mère y réinjecte 500 millions de dollars de trésorerie ne serait-ce que pour entretenir et améliorer les installations. La nouvelle équipe de direction mit au point une nouvelle stratégie orientée client. L'équipe décentralisa l'organisation en 18 centres de profit en fonction des segments de marché avec une comptabilité propre et réorganisa les fonctions centrales en quatorze groupes de services communs. Le tableau de bord prospectif fut mis en place en 1994 pour communiquer et gérer le déploiement de la nouvelle stratégie.

Les résultats ne se firent pas attendre. Et après des années de performance inférieure à la moyenne, y compris la dernière place de son groupe en 1992 et 1993, Mobil se hissa à la première place en 1995, avec des profits de 56 % supérieurs à la moyenne du secteur (voir la Figure 1.1.). Ce retournement a été possible en deux ans grâce à l'introduction d'une nouvelle stratégie, d'une nouvelle organisation et d'un processus de gestion performant fondé sur l'utilisation du tableau de bord prospectif. Ce qui est plus impressionnant encore c'est que Mobil a conservé cette première place au cours des quatre années suivantes. Brian Baker, directeur général de cette division en 1998, commentait les succès de la structure en ces termes : « En 1997, nous avons occupé la première place pour la troisième année consécutive, ce qui est une première pour une grande compagnie pétrolière...C'est au tableau de bord prospectif que revient la plus grande part de ce succès. Nous avons créé un esprit de performance grâce au tableau de bord prospectif. »

7. Le chiffre d'affaires exclut les taxes collectées à la pompe pour le compte du gouvernement.

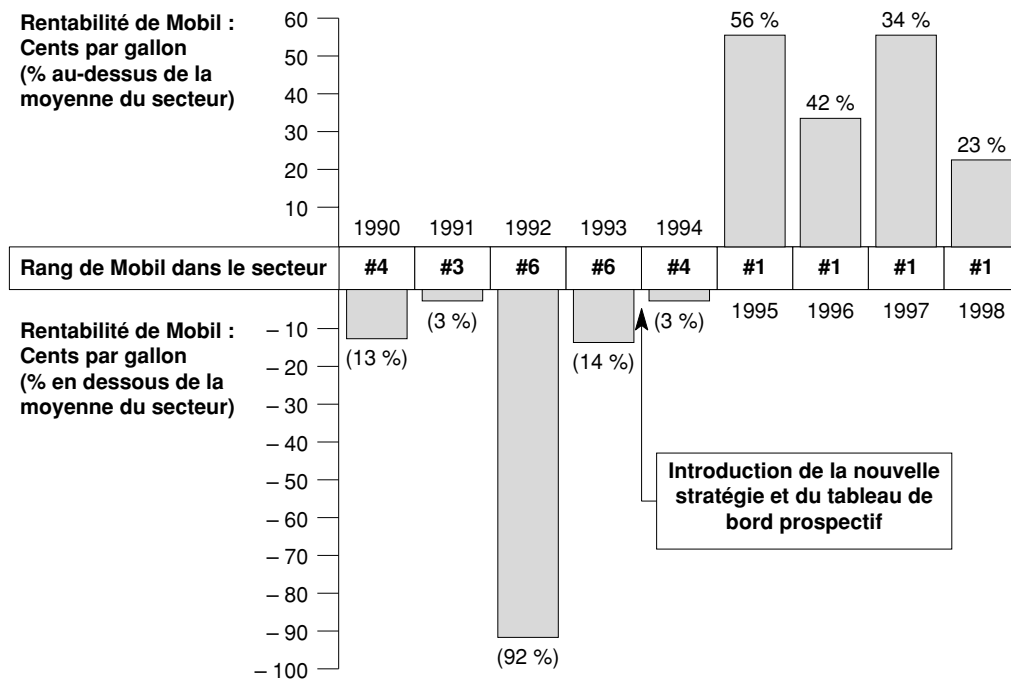


Figure 1-1. Rentabilité relative de la Division Marketing et Raffinage de Mobil Amérique du Nord, 1990-1998

CIGNA Assurance Dommages

En 1993, cette division de CIGNA a perdu près de 275 millions de dollars, ce qui en faisait la pire des performances du secteur. Bien que ses mauvaises performances soient dues en partie à quelques catastrophes exceptionnelles, pratiquement toutes ses activités étaient limitées. La nouvelle équipe de direction mit au point une nouvelle stratégie : celle de devenir un « spécialiste » en se recentrant sur les niches pour lesquelles l'entreprise disposait d'avantages concurrentiels sur le plan de l'information. L'équipe de direction appliqua la nouvelle stratégie à ses vingt et un centres de profit en 1994, en utilisant le tableau de bord prospectif comme processus de gestion central.

Les résultats furent rapides et spectaculaires. En deux ans, CIGNA avait retrouvé sa rentabilité et a, depuis lors, maintenu et amélioré ses performances au cours de chacune des quatre années suivantes. En 1998, sa rentabilité lui permit d'accéder à un rang élevé dans le secteur, certaines

de ses activités s'affichant dans le premier quartile de performance. À la fin de 98, la maison mère céda la division pour 3,45 milliards de dollars. Selon Gerald Isom le président de CIGNA Assurance Dommages, le tableau de bord prospectif joua un rôle majeur dans cette histoire qui finit bien : « CIGNA a eu recours au tableau de bord prospectif pour gérer sa transformation et passer d'une entreprise généraliste à une entreprise spécialisée figurant dans le premier quartile. »⁸

La division Rockwater de Brown & Root Energy Services

Rockwater est une entreprise de construction sous-marine qui est une division de Brown & Root Energy Services (dans le groupe Halliburton). Avec son siège à Aberdeen en Écosse, elle a pour principaux clients les grandes compagnies pétrolières et gazières offshore. En 1992, Rockwater perdait de l'argent. En 1993, Norm Chambers, le nouveau président de la division, présenta le tableau de bord prospectif à son équipe de direction. Son but était de clarifier sa vision et d'obtenir un consensus autour de sa nouvelle stratégie qui consistait à apporter davantage de valeur ajoutée au client plutôt que de lui offrir le meilleur prix. En 1996 déjà, Rockwater était le premier de sa niche en termes à la fois de croissance et de rentabilité. Chambers déclara : « Le tableau de bord prospectif nous a aidés à améliorer notre communication et à accroître notre rentabilité. »⁹

Chemical (Chase) Retail Bank

L'application chez Chemical Retail Bank débuta peu après la fusion de Manufacturers Hanover et de Chemical Bank en 1992. Michael Hegarty, le président de la banque de détail eut recours au tableau prospectif pour appliquer sa nouvelle stratégie : diversifier l'activité de la banque au-delà de ses comptes courants et de comptes d'épargne, de plus en plus liés aux produits standardisés, et qui étaient gérés dans des agences onéreuses de la région new-yorkaise. Après la fusion, Chemical devait fermer des centaines d'agences qui faisaient alors double emploi. En utilisant le tableau de bord prospectif pour communiquer sur l'accent à mettre sur les clients ciblés, la banque a été à la fois capable de réaliser les réductions de

8. « Letters to the Editor » *Harvard Business Review* (mars-avril 1996) : 170.

9. « Letters to the Editor » *Harvard Business Review* (mars-avril 1996) : 172.

coûts attendus de la fusion tout en minimisant la perte des clients ciblés. En fait, elle est même parvenue à augmenter ces recettes avec la clientèle ciblée. Les profits de la banque de détail ont évolué comme suit :

| Année | Profits |
|----------------------|---------|
| 1993 (année de base) | x |
| 1994 | 8x |
| 1995 | 13x |
| 1996 | 19x |

L'amélioration a représenté des centaines de millions de dollars par an au cours des trois premières années où la banque a adopté le tableau de bord prospectif. Hegarty déclara : « Le tableau de bord prospectif est devenu partie intégrante de notre processus de gestion du changement. Le TBP nous a permis de regarder au-delà des indicateurs financiers et de nous concentrer sur les facteurs qui créent de la valeur économique. »¹⁰

Par rapport aux difficultés que rencontrent la plupart des organisations pour appliquer leur stratégie, ces quatre adeptes du tableau de bord prospectif l'ont tous utilisé pour accompagner des changements stratégiques et organisationnels majeurs. Et le « long terme » est arrivé bien vite en ce sens que ces entreprises ont rapidement retiré de substantiels bénéfices de leurs nouvelles stratégies dès le début de leurs applications.

C'est le TBP qui a fait la différence. Toutes ces organisations ont appliqué leurs stratégies en utilisant les mêmes ressources physiques et humaines qui auparavant les avaient fait échouer. Les stratégies étaient mises en œuvre en ayant recours aux mêmes produits, aux mêmes locaux, aux mêmes effectifs et aux mêmes clients. La différence est venue du fait qu'une équipe de direction a utilisé le tableau de bord prospectif pour concentrer toutes les ressources de l'organisation sur une nouvelle stratégie. Le TBP a permis à ces structures performantes de créer un mode de management d'un genre nouveau, un mode de management conçu pour gérer la stratégie. Ce nouveau mode de management avait trois aspects distincts :

1. Un aspect stratégique. Faire de la stratégie le point central à l'ordre du jour dans l'organisation. Pour la première fois, le TBP permettait aux

10. « Letters to the Editor » *Harvard Business Review* (mars-avril 1996) : 172.

organisations de décrire et de communiquer leur stratégie d'une façon qui pouvait être comprise et suivie.

2. Un aspect convergent. Créer une convergence parfaite. Avec le TBP comme instrument de navigation, chaque ressource et chaque activité est en adéquation avec la stratégie.
3. Un aspect organisationnel. Mobiliser tous les salariés pour agir de façon totalement nouvelle. Le TBP a procuré la logique et le cadre pour établir de nouvelles liaisons entre les centres de profits, les services communs et les individus.

Ces organisations ont utilisé le tableau de bord prospectif pour créer des organisations orientées stratégie. Elles sont parvenues à déjouer les freins qui empêchaient l'exécution parfaite des stratégies.

LES PRINCIPES DES ORGANISATIONS ORIENTÉES STRATÉGIE

Lorsqu'on leur parle des moyens qui leur ont permis de réaliser ces résultats exceptionnels, les responsables citent deux mots **cohésion** et **convergence**. Comment est-ce que la convergence peut mener à des performances exceptionnelles ? Pensez à la lumière diffuse émanant des milliers de watts de lampes incandescentes et fluorescentes dans une salle bien éclairée. Comparez cette lumière chaleureuse et diffuse au faisceau de lumière qui vient d'une petite pile d'une pointe laser de poche. Malgré ses ressources limitées (deux piles de 1,5 volts) la pointe laser produit une lumière aveuglante grâce à l'émission de tous les photons et de toutes les radiations lumineuses sans déphasage et de façon cohérente. Le laser fonctionne de façon non linéaire, il emploie sa source d'énergie limitée pour produire un faisceau de lumière incroyablement brillant et concentré. De la même façon, une stratégie bien conçue et bien comprise peut, grâce à la cohésion et à la convergence des ressources limitées de l'organisation, produire une performance exceptionnelle.

Le tableau de bord prospectif a ainsi permis aux premières entreprises qui l'ont adopté d'assurer la cohésion et la convergence de leur équipe dirigeante, de leurs centres de profit, de leurs effectifs, de leur technologie de l'information et de leurs ressources en capitaux au profit de la stratégie de l'organisation (voir Figure 1-2).

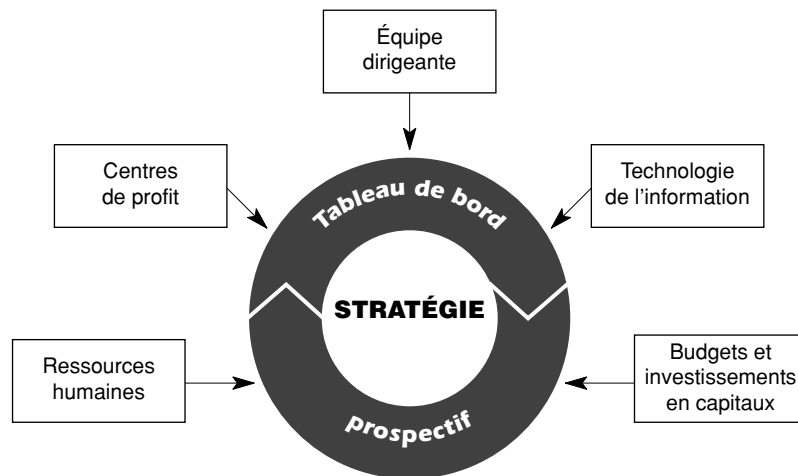


Figure 1-2. Cohésion et convergence des ressources sur la stratégie



Figure 1-3. Les principes de l'organisation orientée stratégie

Les recherches que nous avons menées auprès des entreprises qui ont adopté le tableau de bord prospectif avec succès nous ont permis de découvrir un schéma récurrent pour atteindre cette convergence et cette cohésion. Bien que chaque organisation ait abordé le problème de façon

différente, à des rythmes différents et dans un ordre différent, nous avons trouvé cinq principes communs en présence. C'est ce que nous appelons les principes de l'organisation orientée stratégie (voir Figure 1-3).

Premier principe : Traduire la stratégie en termes opérationnels

La rapidité avec laquelle les nouvelles stratégies ont porté leurs fruits semble indiquer que les succès de l'entreprise n'étaient pas dus au lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service majeur, ou à d'importants investissements en capitaux ni même au développement de nouveaux actifs incorporels ou « intellectuels ». Les entreprises étaient, bien sûr, en train de mettre au point de nouveaux produits et services tout comme elles investissaient à la fois dans des actifs physiques et matériels ainsi que dans d'autres actifs incorporels et immatériels. Mais elles n'auraient pas pu autant bénéficier de ces investissements en deux ans. Pour parvenir aux résultats que nous venons de décrire, les entreprises ont capitalisé sur des capacités et des actifs aussi bien matériels qu'immatériels qui existaient déjà dans leurs structures. Les nouvelles stratégies des entreprises et le tableau de bord prospectif ont libéré des capacités et des actifs qui étaient cachés (ou bloqués) dans l'ancienne structure.

En fait, le tableau de bord prospectif a fourni « la recette » qui a permis d'associer des ingrédients qui étaient déjà présents dans la structure pour leur permettre de créer de la valeur à long terme. Imaginez seulement à quel point un repas requiert d'association de matières premières (les ingrédients), de capital et d'actifs corporels (des ustensiles de cuisine, un four et une cuisinière) et de capital immatériel et humain (le chef). Mais un grand repas nécessite une recette qui tire profit de tous ses actifs matériels et immatériels. La recette est l'actif immatériel majeur. Elle transforme les matières premières, les actifs matériels et immatériels, qui individuellement n'ont que peu de valeur, en un superbe repas d'une valeur considérable. La recette correspond à la stratégie de l'entreprise qui associe les capacités et les ressources à créer des propositions de valeur uniques pour des clients ciblés sur des segments de marché choisis. Les entreprises citées dans notre exemple ont réussi avec le tableau de bord prospectif parce qu'elles ont entraîné tous les salariés et pas seulement le chef à réaliser et à améliorer la recette¹¹.

11. Nous avons emprunté la métaphore de la recette à Paul Romer, le pionnier actuel des écrits sur la croissance économique.

Le tableau de bord prospectif fournit un cadre pour décrire et communiquer la stratégie de façon cohérente et claire. Nous ne pouvons guère nous attendre à appliquer une stratégie si nous sommes incapables de la décrire. À l'encontre de ce qui se passe dans le domaine financier, où il existe des documents standards tels que le grand livre, le compte de résultats et le bilan pour illustrer le plan financier, il n'existe pas de format généralement reconnu pour décrire la stratégie. Il y a autant de manières de décrire une stratégie que de théoriciens ou de méthodologies dans le domaine.

Depuis que nous avons mis au point le tableau de bord prospectif en 1992, nous avons collaboré avec plus de deux cents équipes dirigeantes pour les aider à concevoir leurs projets de tableau de bord. Nous commençons en leur demandant : « Quelle est la stratégie ? ». Et à partir de là, nous mettons au point un cadre général pour décrire et appliquer la stratégie que nous pensions pouvoir être utile — tout comme le cadre du compte de résultats, du bilan, du tableau de trésorerie sont utilisés par les directeurs financiers pour le planning et le reporting financiers —. Ce nouveau cadre, que nous avons baptisé « la carte stratégique », est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie. Elle fournit les bases pour concevoir le tableau de bord prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau « système de management stratégique ».

Les cartes stratégiques et les tableaux de bord prospectifs comblent les lacunes des systèmes de mesure fondés sur les actifs corporels de l'ère industrielle. Les mesures des liaisons des relations de cause à effet dans les cartes stratégiques montrent comment les actifs immatériels se transforment en résultats matériels (financiers).

Les systèmes de mesure financiers enregistrent en soi les valeurs comptables des actifs matériels : la caisse, les créances, le stock, les terrains, l'usine et le matériel. Les valeurs de ces actifs sont indépendantes de celui qui les possède. Par contre, les actifs immatériels, n'ont généralement en eux-mêmes que peu de valeur, leur valeur leur vient de leur incorporation dans des stratégies cohérentes et en cohésion. L'utilisation que fait le tableau de bord prospectif d'indicateurs quantitatifs, mais non financiers tels que la durée du cycle, la part de marché, l'innovation, la satisfaction, les compétences, permet de mesurer et de décrire le processus de création de valeur au lieu de le déduire. La proposition de valeur pour le client décrit le contexte dans lequel des actifs immatériels, tels que des salariés compétents et motivés et des systèmes d'information sur le client, se transforment en résultats concrets comme la fidélisation du client, en

recettes venant des nouveaux produits et services et finalement en profits. La carte stratégique et le programme de mesure du tableau de bord prospectif correspondant fournissent des outils pour décrire comment les actifs immatériels créent de la valeur pour l'actionnaire. Les cartes stratégiques et le tableau de bord prospectif constituent des techniques de mesure pour manager dans une économie fondée sur le savoir.

En traduisant ainsi leur stratégie dans le schéma logique d'une carte stratégique et d'un tableau de bord prospectif, les entreprises créent un point de référence commun et compréhensible pour toutes les équipes et tous les salariés.

Deuxième principe : Mettre l'organisation en adéquation avec la stratégie

La synergie est le but suprême de la conception de l'organisation. Les organisations comprennent de nombreux secteurs, des centres de profit et des départements spécialisés qui ont chacun leur propre stratégie. Pour que la performance de l'organisation soit plus que la somme de ses parties, les différentes stratégies doivent être liées et intégrées. L'entreprise définit les liaisons qui devraient créer la synergie et s'assure que ces liaisons s'effectuent vraiment : une tâche qui est toutefois plus facile à dire qu'à faire.

Les entreprises sont généralement structurées autour de spécialités fonctionnelles telles que la finance, la production, le marketing, les ventes, le bureau d'étude et les achats. Chaque fonction a son savoir, son langage et sa culture. Des cloisonnements fonctionnels se dressent ainsi dans l'entreprise et constituent une barrière majeure à l'application de la stratégie. Les entreprises ont les plus grandes difficultés à communiquer et à se coordonner au travers de ces fonctions spécialisées.

Les organisations orientées stratégie parviennent toutefois à franchir ces barrières. Les responsables substituent aux structures hiérarchiques formelles des priorités et des concepts stratégiques cohérents qui peuvent être utilisés par les différentes unités dispersées. Il n'est plus nécessaire de faire de nouveaux organigrammes. Les centres de profit et les services communs sont en cohérence avec la stratégie par les concepts et les objectifs communs qui découlent de leurs tableaux de bord prospectifs. Parfois, des structures ad hoc émergent pour se concentrer sur certains concepts stratégiques du tableau de bord. Mais de toute façon, les entreprises

performantes utilisent les tableaux de bord prospectifs de façon coordonnée dans toute l'organisation pour s'assurer que le tout sera plus important que la somme des parties.

Troisième principe : Faire que la stratégie soit l'affaire quotidienne de tous

Le dirigeant et l'équipe de direction des entreprises que nous avons étudiées ne pouvaient pas à eux seuls appliquer la nouvelle stratégie. Ils avaient besoin de la participation active de tout un chacun dans l'organisation. Nous avons baptisé ce mouvement stratégique du 10 (l'équipe dirigeante) au 10 000 (tous les salariés de l'entreprise). Comment faites-vous passer la stratégie de la salle du conseil à la cantine et ainsi sur le terrain des opérations quotidiennes et au service du client ?

Pour que l'organisation soit orientée stratégie, il faut que tous les salariés comprennent la stratégie et mènent leurs activités quotidiennes de manière à contribuer au succès de cette stratégie. Il ne s'agit pas d'un **management** vertical venant d'en haut. Mais d'une **communication** verticale venant d'en haut. Ce sont les individus loin des sièges nationaux et régionaux, à la raffinerie du Texas, à la station service du New Hampshire et au bureau des réclamations de Des Moines, qui trouveront des solutions pour mieux faire le travail, ce qui contribuera à réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Certains responsables ont utilisé le tableau de bord prospectif pour tenter de **communiquer** et **former** l'organisation à la nouvelle stratégie. Certains observateurs sont sceptiques sur l'utilité de communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation, ils craignent qu'une information importante ne fasse l'objet de fuites au profit de la concurrence. À cette critique, Brian Baker de chez Mobil rétorque : « Le fait qu'ils connaissent notre stratégie ne leur apportera rien, à moins qu'ils ne soient en mesure de l'exécuter. Par contre, nous n'avons aucune chance de réaliser notre stratégie si nos salariés ne la connaissent pas. C'est un risque que nous devons prendre. »

Les entreprises peuvent initier leurs salariés à des concepts professionnels incroyablement complexes. Pour comprendre le tableau de bord prospectif, les salariés ont dû se familiariser avec la segmentation des clients, les coûts variables et le marketing de bases de données. Au lieu de partir du principe que le personnel serait incapable de comprendre ces notions,

les entreprises ont fait des efforts concertés à tous les niveaux pour former tous les salariés à ces concepts stratégiques majeurs.

Les entreprises ont alors fait redescendre en cascade les tableaux de bord concernant l'entreprise et les centres de profit, du plus haut niveau aux niveaux les plus bas de l'organisation. Dans de nombreux cas, des tableaux de bord personnels ont été utilisés pour fixer des **objectifs personnels**. Une communication **globale** sur la stratégie et le tableau de bord a été menée. Au lieu de faire descendre les objectifs par la chaîne de commandement, comme on le fait d'habitude, la stratégie a été expliquée dans la totalité à tous les niveaux. Ce sont ensuite les salariés dans les départements qui ont défini leurs propres objectifs à la lumière des priorités plus vastes. Il résulta de cette façon de faire de nombreuses surprises agréables, car des salariés identifèrent des domaines où ils pouvaient intervenir en dehors de leur responsabilité fonctionnelle habituelle.

Finalement ces entreprises performantes ont lié les **récompenses** au tableau de bord prospectif. La plupart des responsables ont opté pour des systèmes par équipe plutôt qu'individuels. Les incitations étaient fondées sur les tableaux de bord des centres de profit ou des divisions, ce qui soulignait l'importance du travail d'équipe dans l'exécution de la stratégie. Les récompenses pouvaient porter sur 25 indicateurs stratégiques. Au lieu de créer la confusion, comme certains le craignaient, le système de récompenses basé sur le tableau de bord a accru l'intérêt des salariés pour tous les éléments de la stratégie et encouragé leur demande de connaissance et d'information sur les indicateurs du tableau de bord. La stratégie est devenue réellement l'affaire de tous parce que tous la comprenaient et étaient motivés pour l'appliquer.

Quatrième principe : Transformer la stratégie en un processus continu

Dans la plupart des organisations, le processus de gestion est construit autour du budget et du plan. Les réunions mensuelles de gestion sont consacrées à une étude comparative entre la performance et le plan, à une analyse des variations de la performance passée et à un plan d'action pour faire face à ces variations. Il n'y a rien de mal en soi à cette démarche. La gestion tactique est nécessaire. Mais pour la plupart des entreprises c'est tout ce qui existe. Il n'y a pas de réunions au cours desquelles les responsables parlent de stratégie. Notre étude révèle que 85% des équipes de

direction passent moins d'une heure par mois à parler de stratégie. Dès lors, est-ce surprenant que les stratégies ne soient pas appliquées puisque les discussions sur la stratégie ne figurent même pas à l'ordre du jour et sur le calendrier de la direction ? Les organisations orientées stratégie utilisent une autre approche.

Les entreprises qui ont réussi à appliquer le tableau de bord prospectif ont adopté un processus pour gérer la stratégie. Nous l'appelons le « processus à double boucle », l'une qui intègre la gestion de la tactique (les budgets et les analyses financières mensuelles) et l'autre la gestion de la stratégie dans un processus fluide en continu. Dans la mesure où il n'existait pas auparavant de processus pour gérer la stratégie, chaque organisation a dû développer sa propre démarche. Trois éléments importants apparaissent lors des applications.

Premièrement, les organisations se mirent à **relier la stratégie au processus budgétaire**. Le tableau de bord prospectif constituait l'étalon permettant d'évaluer les investissements et les initiatives potentielles. La première raison pour laquelle Chemical Bank utilisait le tableau de bord prospectif était de lui fournir un outil stratégique pour analyser les investissements. Plus de soixante-dix demandes de financement lui avaient été soumises. La banque s'aperçut que plus de 50 % de ces demandes n'avaient pas d'impact sur le tableau de bord. Elles ont été écartées au motif qu'elles étaient « non stratégiques ». La banque s'est également aperçu qu'environ 20 % des indicateurs du TBP n'étaient associés à aucun projet. Aussi développa-t-elle un processus pour gérer des projets stratégiques. Comme ce processus se déroulait à l'intérieur du processus de budget annuel, les initiatives stratégiques étaient traitées différemment. Les entreprises prirent conscience qu'elles avaient besoin de deux types de budgets : un **budget stratégique** et un **budget opérationnel**. Cette distinction est essentielle. Tout comme le tableau de bord prospectif tente de protéger les projets à long terme de la sous-optimisation à court terme, de même le processus budgétaire doit également protéger les projets à long terme des pressions qui s'exercent pour présenter des performances financières à court terme.

La deuxième mesure la plus importante a été de prévoir une **simple réunion de direction** pour analyser la stratégie. Aussi naturelles que de telles réunions puissent paraître, elles n'existaient pas auparavant. À présent, ces réunions de direction sont prévues une fois par mois ou par trimestre pour parler du tableau de bord prospectif, de sorte que de

nombreux responsables peuvent s'exprimer sur la stratégie. Un nouveau type d'énergie émerge. Le terme de **passionnant** est employé pour décrire les événements. Des systèmes de retour d'informations durent être mis en place pour alimenter le processus. Au début, ces systèmes étaient prévus pour répondre aux besoins de l'équipe de direction. Mais de nombreuses organisations allèrent même plus loin. Elles créèrent des **reportings ouverts** rendant les résultats des performances accessibles à tout un chacun dans l'organisation. En se fondant sur le principe que « la stratégie est l'affaire de chacun » elles responsabilisèrent « chacun » en fournissant à chaque salarié la connaissance nécessaire pour accomplir son travail.

Chez CIGNA, un simple agent d'assurance pouvait apprendre le résultat des performances avant son supérieur hiérarchique s'il surveillait les systèmes de retour d'information. Ce qui ne manqua pas de créer un certain nombre de problèmes culturels qui ont révolutionné l'attitude traditionnelle envers le pouvoir et la performance.

Enfin, un processus d'apprentissage et d'adaptation de la stratégie se mit en place. Au départ, les tableaux de bord prospectifs représentaient des hypothèses sur la stratégie ; elles étaient, au moment de leur formulation, les plus fidèles estimations des actions qui pouvaient engendrer le succès financier à long terme. Le processus d'élaboration du tableau de bord contribuait à clarifier les liaisons de cause à effet des hypothèses stratégiques. Lorsque le tableau de bord fonctionnait et que les systèmes de retour d'information commençaient à enregistrer les évolutions, les organisations pouvaient se mettre à tester les hypothèses des stratégies.

Certains, tels que Brown & Root, effectuèrent des tests formels, en utilisant des corrélations statistiques entre les indicateurs du tableau de bord pour voir si par exemple les programmes de responsabilisation des salariés accroissaient la satisfaction des clients et amélioraient les processus. D'autres, tels que Chemical Retail Bank, testèrent les hypothèses de façon plus qualitative lors de réunions au cours desquelles les responsables validaient et affinaient les programmes qui étaient utilisés pour piloter la qualité du service et la fidélisation des clients. D'autres encore, profitaient de ces réunions pour voir si de nouvelles opportunités stratégiques, qui n'étaient pas encore sur leur tableau de bord, n'avaient pas émergé. Dans tous les cas, des idées et des connaissances fusaient constamment de l'organisation elle-même. Au lieu d'attendre le prochain cycle budgétaire de l'année suivante, les priorités et les tableaux de bord pouvaient être actualisés immédiatement. Tout comme un capitaine au long cours adap-

tant la trajectoire de son vaisseau en sentant les vents changeants et les courants contraires, les responsables des entreprises performantes étaient à l'écoute des idées et des connaissances générées par leur organisation pour constamment affiner leurs stratégies. Au lieu d'être un événement annuel, la stratégie était devenue un processus continu.

Cinquième principe : Mobiliser le changement grâce au leadership des dirigeants

Les quatre premiers principes tournent autour de l'outil, du cadre et des processus d'accompagnement du tableau de bord prospectif. Mais il est important de souligner qu'il vous faut plus que des outils et des processus pour créer une organisation orientée stratégie. L'expérience a constamment montré que la plus importante des conditions du succès est l'appropriation et l'engagement actif de l'équipe dirigeante. La stratégie requiert le changement dans pratiquement toutes les sphères de l'organisation. La stratégie implique un travail d'équipe pour coordonner ces changements. Et la mise en œuvre de la stratégie exige une attention et une concentration continues sur les projets et les performances de changements par rapport aux résultats visés. Si ceux qui sont en haut n'impulsent pas énergiquement le processus, le changement n'aura pas lieu, la stratégie ne sera pas appliquée et l'occasion de réaliser des performances exceptionnelles sera ratée.

Pour réussir un programme de tableau de bord prospectif, il faut commencer par reconnaître qu'il ne s'agit pas d'un projet de « mesures » ; c'est un projet de changement. Au départ, l'accent doit être mis sur la **mobilisation** pour créer une dynamique et lancer le processus. Une fois que l'organisation est mobilisée, l'accent se déplace sur le **suivi** en s'attachant à des démarches souples, fondées sur l'équipe pour tenir compte du caractère instable de cette phase avant la mise en œuvre d'un nouveau modèle de performance. Finalement et graduellement, avec le temps, un nouveau mode de management émerge : un **système de management stratégique** qui institutionnalise les nouvelles valeurs culturelles et les nouvelles structures en un nouveau système de gestion. Ces différentes phases peuvent se dérouler sur deux ou trois ans.

La première phase, la **mobilisation** doit bien expliquer à l'organisation pourquoi le changement est nécessaire ; l'organisation doit être déblo-

quée. Voici comment John Kotter décrit le changement qui s'enclenche d'en haut, grâce à trois actions discrètes de la direction :

1. en donnant un sens de l'urgence,
2. en créant le consensus qui va guider le mouvement,
3. en développant une vision et une stratégie¹².

Les leaders des tableaux de bord prospectifs qui ont réussi ont très nettement suivi ce schéma. Plusieurs des entreprises qui avaient adopté la méthode connaissaient des moments difficiles. La menace évidente de l'échec et la crainte de perdre son emploi sont des facteurs qui créent une réceptivité au changement. Mais le rôle du TBP dans la conduite du changement et la réalisation de performances exceptionnelles ne doit pas être limité aux entreprises désespérées ou en situation d'échec. Souvent, les responsables d'entreprises qui ont déjà de bons résultats se fixent des objectifs ambitieux pour être sûrs que l'entreprise ne s'endormira pas sur ses lauriers. Ils utilisent le tableau de bord pour communiquer une vision des performances futures qui sont nettement au-dessus des performances actuelles. La première mission de la direction dans une organisation orientée stratégie est de faire en sorte que la nécessité de changement soit évidente pour tous.

Dès que le processus de changement est lancé, les dirigeants enclenchent un **processus de surveillance** pour guider la transition. Ce processus définit, illustre et renforce les nouvelles valeurs culturelles de l'organisation. Il est primordial de rompre avec les structures traditionnelles fondées sur le pouvoir. Cette période de surveillance transitoire est caractérisée par l'organisation d'équipes stratégiques, de grandes réunions et de communications ouvertes.

Au fil du processus, les responsables modifient les modes de management existants pour consolider le progrès et renforcer le changement. Les schémas sont variables en fonction des organisations que nous avons étudiées.

Par exemple CIGNA a lié les appointements de ses responsables au tableau de bord dès la première année, alors que Mobil a attendu la deuxième année. CIGNA et Mobil ont fait descendre le tableau de bord en

12. John Kotter, *Leading Change* (Boston : Harvard Business School Press, 1996).

cascade jusqu'au tout dernier niveau de l'entreprise alors que Chemical Retail Bank s'est arrêté à mi-chemin.

Toutes les organisations ont relié le TBP à leur processus budgétaire formel dès le premier cycle possible. En dépit de l'ordre différent dans lequel elles l'ont fait, elles ont toutes graduellement fini par créer de nouveaux systèmes de management qui se ressemblent beaucoup entre eux. En reliant des processus traditionnels tels que les émoluments et les allocations de ressources à un tableau de bord qui décrivait la stratégie, elles ont créé un système de management stratégique. Le tableau de bord décrivait la stratégie alors que le système de management verrouillait chaque partie de l'organisation au tableau de bord stratégique.

Pour les bons responsables, bien sûr, il n'y a pas « d'état stationnaire ». Or en scellant la nouvelle stratégie et la nouvelle culture dans le système de management, les entreprises peuvent toutefois créer une barrière au progrès à venir. Le paysage concurrentiel est en constant changement aussi les stratégies doivent-elles évoluer également pour refléter les évolutions dans les opportunités et les menaces. La stratégie doit être un processus continu. L'art du leadership est de subtilement équilibrer la tension entre la stabilité et le changement.

LES AUTRES EXEMPLES

Bien que nous ayons acquis l'essentiel de notre expérience de ces quatre sociétés que nous avons décrites au début de ce chapitre, l'application de la méthode et les performances exceptionnelles ne se limitent certes pas à ces exemples, à ces secteurs, ni même aux entreprises dans lesquelles nous avons travaillé comme consultants. De nombreuses entreprises dans les secteurs les plus divers de par le monde ont réussi en utilisant le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie. Vous trouverez quelques exemples rapides à la suite ainsi que d'autres détails dans les autres chapitres de ce livre.

AT&T Canada, Inc.

En 1995, AT&T Canada, Inc. (connu alors sous le nom de Unitel Communications, Inc.) enregistrait plus de 300 millions de dollars canadiens de pertes d'exploitation et était sur le point de ne plus pouvoir faire face à ses

engagements. Dans une enquête de satisfaction de 1995, réalisée auprès des salariés de 500 compagnies nord-américaines, AT&T Canada se plaçait bien en dessous de la moyenne. En décembre 1995, AT&T et les banques firent appel à Bill Catucci comme dirigeant pour sauver la compagnie. Catucci a redressé la compagnie en se concentrant sur les améliorations de processus et sur une nouvelle stratégie à l'aide d'un système de management stratégique de TBP.

Vers la fin de 1998, AT&T Canada avait pratiquement épongé ses pertes et générait un cash flow positif. Ce qui est réellement un exploit au moment où le prix des appels téléphoniques longue distance de Toronto à Vancouver avait été divisé par 10. Le nombre de clients était passé de 350 000 à plus de 700 000 alors que la croissance sur le marché des télécommunications n'était que de 4 %. Le chiffre d'affaires par salarié est passé de 273 000 \$ en 1995 à 370 000 \$ en 1998. Les 250 millions de dollars de nouveau capital investis trois ans plus tôt avaient alors une valeur marché de 1,2 à 1,5 milliards. Un revirement complet par rapport à la mort annoncée de la société trois ans plus tôt. L'enquête de satisfaction de 1998 auprès des salariés des 500 compagnies nord-américaines donnait à AT&T un score de 50 % supérieur à la moyenne des dix premières sociétés de l'échantillon. L'amélioration des performances a permis la fusion en 1999 avec MetroNet Communication Corporation, le plus gros concurrent sur les échanges locaux, pour un montant d'environ 7 milliards de dollars.

Zeneca Ag Products Amérique du Nord

Zeneca Ag Products Amérique du Nord, une entreprise d'un milliard de dollars employant 1 800 personnes, mettait au point, fabriquait et commercialisait des produits pour le secteur agricole. Zeneca était l'un des trois plus gros fournisseurs de produits de protection des cultures et également à l'avant garde de l'application de la biotechnologie pour l'amélioration de la qualité des aliments.

Ce sont les mauvaises performances financières de 1992, les pires qu'ait connues la compagnie de toute son histoire, qui ont agi comme catalyseur pour mettre au point un tableau de bord prospectif. Il n'y avait que peu de nouveaux produits dans les cartons, les stocks n'étaient pas maîtrisés et les clients considéraient que l'entreprise innovait peu. La gamme de produits était trop étendue pour être gérée efficacement et comprenait de nombreux

produits non rentables. Il y avait un besoin urgent de recentrer l'entreprise. Le président et l'équipe de direction de Zeneca, aidés de consultants, parvinrent au consensus qui devait guider le changement.

Ils eurent recours au tableau de bord prospectif pour faire de la nouvelle mission et de la nouvelle stratégie une réalité et lier les primes aux performances stratégiques. Zeneca appliqua le tableau de bord à l'ensemble de l'organisation au début de 1995. Depuis lors, les ventes ont représenté le double de la moyenne du secteur et la marge bénéficiaire a, chaque année, dépassé la moyenne de la concurrence. Les enquêtes auprès des clients étaient satisfaisantes et tous les principaux facteurs de succès ne cessaient de s'améliorer. Le tableau de bord prospectif a été également un excellent moyen d'obtenir le soutien de la maison mère sur les objectifs à atteindre au début de chaque année.

Southern Gardens Citrus

Même de petites entreprises ont utilisé avec profit le tableau de bord prospectif pour mettre en œuvre leur stratégie. Southern Gardens Citrus, un transformateur de citrons de Floride, filiale de U.S. Sugar Corp., employant 175 personnes, élaborait son tableau de bord prospectif en 1995. L'entreprise voulait créer un environnement de collaboration et de haute performance. Le vice-président /directeur général, Tristan Chapman eut recours à un de ses fournisseurs de matériel, FMC Corporation, utilisateur du tableau de bord prospectif, pour l'aider à mettre en place la nouvelle stratégie d'excellence opérationnelle.

| Domaine de performance | 94/95 | 97/98 | Amélioration en % |
|----------------------------------|-------|-------|-------------------|
| Expéditions hors spécifications | 30,0 | 1,2 | 96 |
| Livraison à la date prévue | 89,0 | 98,0 | 82 |
| Utilisation de l'extracteur* | 100,0 | 134,0 | 34 |
| Rendement* | 100,0 | 106,4 | 6 |
| Reprise du travail déjà effectué | 6,2 | 1,9 | 69 |
| Absentéisme des salariés | 10,0 | 1,0 | 90 |
| Rotation du personnel* | 100,0 | 31,0 | 69 |
| Coût par livre | 28,8 | 19,7 | 32 |
| * Base 100 en 94/95 | | | |

L'équipe de Chapman lança le premier tableau de bord prospectif au cours de l'été 1995, en adoptant des mesures accompagnées d'un système de rémunérations liées à la performance dans l'ensemble de l'usine. Les résultats du programme furent spectaculaires. À une époque où de nombreux petits transformateurs agro-alimentaires connaissaient des difficultés et quittaient le secteur, Southern Gardens survécut et enregistra une amélioration considérable de ses performances

Southern Gardens a été le transformateur de citrons le plus efficace du monde pendant les campagnes de 1996 à 1999. Il reçut le prix Kroger du fournisseur de l'année en 1996, 1998 et 1999.

L'université de Californie, San Diego

Comme nous l'évoquerons dans les chapitres 5 et 7, le TBP a également été appliqué avec succès dans des administrations, des associations à but non lucratif et des établissements éducatifs. Et l'un des exemples majeurs est l'université de San Diego qui cherchait à améliorer la productivité et la satisfaction des usagers de ses services administratifs tels que la librairie, le service du logement, la police et l'agence de voyage. Le vice-chancelier Steven Relyea présenta la démarche du tableau de bord prospectif aux 27 services en 1994¹³. Les résultats ont été spectaculaires. Le service de paie a réduit les erreurs de 80 %. Le service financier a diminué le temps de traitement des remboursements de frais, le faisant passer de six semaines à seulement trois jours. Ce programme novateur a été largement reconnu, en remportant même la coupe de la qualité pour l'enseignement du Rochester Institute of Technology/ USA Today¹⁴.

L'Hôpital pour enfants de Duke

L'Hôpital de Duke, un hôpital universitaire pour enfant dans le cadre du système de santé de l'université Duke, à Durham en Caroline du Nord enregistrait des hausses de coût de 35 % par cas entre 1994 et 1995. La durée moyenne de séjour de huit jours était de 15 % au-dessus des objectifs. L'hôpital perdait de l'argent, le personnel était insatisfait et les récents

13. Vous pouvez consulter le TBP de UCSD sur Internet : <http://www-vcba.ucsd.edu/performance/>.

14. *USA Today*, 7 mai 1999, 7B.

projets d'amélioration des processus avaient échoué. Et pourtant ils demandaient au centre médical un budget de 40 millions de dollars supplémentaires pour s'agrandir. Le docteur Jon Meliones lança un programme de tableau de bord prospectif qui finalement toucha toutes les installations pédiatriques de l'hôpital, ainsi que deux autres établissements de la région dont l'hôpital fit l'acquisition en cours de programme. Le docteur Meliones utilisa la méthode du tableau de bord prospectif comme un cri de ralliement pour commencer à « faire une meilleure médecine ».

Les résultats issus de l'application du tableau de bord, des projets et des améliorations des processus ont été spectaculaires. (voir Figure 1-4). Ces efforts débouchèrent sur une réduction des coûts de presque 30 millions de dollars et une augmentation de 50 millions de la marge nette. Ces résultats ont été obtenus tout en améliorant les résultats cliniques et la satisfaction du personnel. Grâce à l'utilisation du TBP pour recentrer et mettre en convergence les personnels clinique, universitaire et administratif sur la nouvelle stratégie, l'hôpital a amélioré la satisfaction et la fidélité des patients et du corps médical tout en réalisant une baisse spectaculaire de 25 % des coûts par cas traité et par durée de séjour. En outre, les résultats sont apparus très vite, au bout de deux ou trois ans.

| | Indicateur | Avant | Après | % amélioration |
|---------------|--------------------------------|-----------|-----------|----------------|
| Axe financier | ■ Marge d'exploitation | - 50m \$ | + 10 m \$ | |
| | ■ Coût par cas | 14 889 \$ | 11 146 \$ | - 25 % |
| Axe client | ■ Satisfaction des familles | 4,3 | 4,7 | + 11 % |
| | ■ Recommandation | 4,3 | 4,7 | + 11 % |
| | ■ Ponctualité de sortie | 50 % | 60 % | + 20 % |
| | ■ Connaissance du plan médical | 47 % | 94 % | + 100 % |
| Axe interne | ■ Durée du séjour | 8 jours | 6 jours | - 25 % |
| | ■ Taux de réadmission | | | |
| | – Soins intensifs | 11 % | 4 % | - 63 % |
| | – Soins intermédiaires | 11 % | 7 % | - 36 % |

Figure 1-4. Le Tableau de bord prospectif de L'Hôpital pour enfants de Duke

United Parcel Service : UPS

Et qu'en était-il des entreprises qui ne connaissaient pas de difficultés financières ? Le TBP est-il à l'usage exclusif de celles qui vivent une

baisse de leurs performances ? Voyons le cas de UPS. En 1994, l'entreprise enregistrait des bénéfices record. Mais son dirigeant Oz Nelson comprenait que le marché était en train de se transformer et que l'entreprise serait en péril dans les cinq années à venir si elle ne changeait pas de façon spectaculaire. De nombreuses opportunités venaient du commerce électronique et de la mondialisation et UPS devait être davantage orienté vers ses clients afin de mieux les comprendre et de leur offrir ce qu'ils souhaitaient.

Depuis longtemps, UPS travaillait sur l'excellence du fonctionnement. Quatre-vingt-dix pour cent de ses indicateurs étaient financiers et étaient connus au bout de quarante-cinq jours ou plus. Les salariés déclaraient qu'ils ne comprenaient pas tellement comment leur travail quotidien affectait les performances de l'entreprise. Nelson souhaitait que l'entreprise et son personnel se recentrent sur des indicateurs qualitatifs des processus clés. Aussi l'entreprise définit-elle quatre indicateurs clés : la satisfaction client, les relations entre les salariés, la position concurrentielle et le temps d'acheminement. Elle créa un tableau de bord sur ces quatre axes avec des indicateurs et des objectifs en adéquation avec ces mesures¹⁵. Le tableau de bord devint l'instrument de mesure pour assurer la cohésion entre les onze régions UPS, les soixante secteurs et plus de 300 000 salariés dans le monde. L'objectif était qu'il y ait une vision claire de ce qui reliait le travail quotidien de chaque employé aux objectifs globaux de l'entreprise.

En 1999, cinq ans après le lancement du projet, les dirigeants d'UPS avaient l'impression qu'ils avaient réussi à transformer l'entreprise en une structure plus souple, plus orientée clients et solutions et qui, à la pointe de la technologie, était bien placée pour profiter des opportunités du commerce électronique. Les recettes d'UPS augmentaient de près de 10 % par an sur un secteur qui connaissait une croissance de 3 à 4 %. La rentabilité s'était accrue de 30 à 40 % en 1998 et 1999. En 1999, UPS fut nommé « entreprise de l'année » par Forbes et Business Week qualifia les livreurs d'UPS « d'infanterie de la révolution de la nouvelle économie ».

Accompagnant les projets sur le plan de la technologie et du marketing, le tableau de bord prospectif a contribué à piloter cette performance. Comme l'a dit l'un des dirigeants d'UPS : « Le TBP nous a fourni une carte

15. Il s'agissait d'objectifs à long terme pour signaler quand UPS était parvenu à la performance visée.

routière (la vision partagée de nos objectifs futurs), accompagnée d'une liste de choses à faire qui permettait à chacun de contribuer à notre succès. »

Nous parlerons plus en détail du processus du TBP de UPS au chapitre 9. Nous ne le mentionnons ici que pour indiquer qu'il est plus facile pour une entreprise ou une division de devenir une organisation orientée stratégie avant qu'elle ne rencontre de difficultés financières comme cela a été le cas pour Mobil, CIGNA, AT&T Canada et Zeneca Ag. L'idéal c'est d'utiliser le tableau de bord prospectif au moment de se lancer dans une stratégie de croissance agressive, à la fois pour accompagner le cheminement, développer un système de management pour une croissance rapide et mettre en adéquation le personnel et les futurs salariés avec la stratégie pour acquérir, fidéliser et approfondir les relations avec les clients visés.

UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION

Le tableau de bord prospectif a évolué depuis que nous l'avons mis au point et fait connaître le concept en tant que nouveau cadre pour mesurer les performances des organisations. Nous l'avons initialement proposé pour pallier les carences d'une gestion qui se limitait à l'utilisation d'indicateurs financiers. Les mesures financières rendaient compte des résultats, c'était des indicateurs de suivi mais elles ne disaient rien sur les inducteurs de performances à venir, ce n'était pas des indicateurs sur la façon de créer de nouvelles valeurs grâce aux investissements sur les clients, les fournisseurs, le personnel, la technologie et l'innovation. Le tableau de bord prospectif fournissait un cadre pour observer la stratégie utilisée pour la création de valeur sur quatre axes différents :

1. Financier. La stratégie de croissance, de rentabilité et de risque du point de vue de l'actionnaire.
2. Client. La stratégie pour la création de valeur et la différenciation du point de vue du client.
3. Processus internes. Les priorités stratégiques pour les différents processus de fonctionnement qui apportent de la satisfaction au client et à l'actionnaire.
4. Apprentissage et développement. Les priorités pour créer un climat favorable au changement, à l'innovation et au développement.

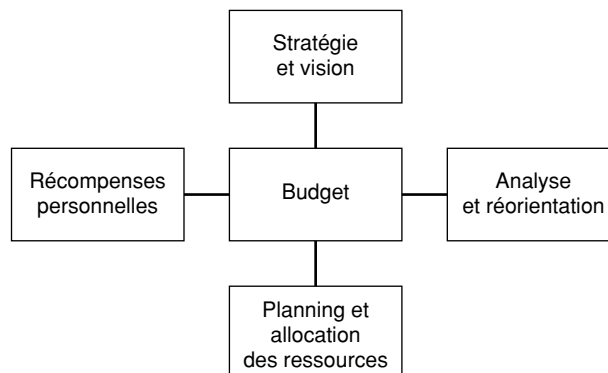
Grâce au tableau de bord prospectif, les responsables des entreprises pouvaient alors mesurer comment leurs centres de profit créaient de la valeur pour leurs clients actuels et à venir. Tout en conservant un intérêt pour les performances financières, le TBP révélait clairement quels étaient les inducteurs de la performance supérieure, dotée de valeur à long terme et concurrentielle.

Nous avons rapidement compris que les **mesures** avaient des conséquences qui allaient bien au-delà du compte rendu du passé. Les mesures créent une indication pour l'avenir parce que les indicateurs choisis par les dirigeants communiquent à l'organisation ce qui est important. Pour pouvoir tirer pleinement profit de cette capacité, les mesures devraient être intégrées dans le **système de management**. Nous avons alors affiné le concept du tableau de bord prospectif pour montrer comment il pouvait aller au-delà d'un système de mesure de la performance pour devenir le cadre organisateur d'un système de management stratégique. (voir Figure 1-5)¹⁶. Un tableau de bord stratégique a alors remplacé le budget au centre du processus de gestion. En fait, le tableau de bord prospectif est devenu le système de fonctionnement du nouveau processus de management stratégique.

Lorsque les entreprises se sont mises à utiliser le tableau de bord prospectif, elles ont fait d'autres découvertes. La rapidité et l'ampleur des résultats obtenus par les premiers adeptes ont révélé la puissance du système de management du tableau de bord prospectif pour faire converger toute l'organisation vers la stratégie. Pour parvenir à une convergence stratégique aussi mobilisatrice, les organisations avaient apporté des changements radicaux et globaux. Elles ont redéfini leurs relations avec leurs clients, restructuré leurs principaux processus de fonctionnement, enseigné à leur personnel de nouvelles compétences et mis en place une nouvelle infrastructure technologique. En outre, une nouvelle culture a vu le jour, non plus centrée sur les cloisonnements fonctionnels traditionnels mais sur le travail d'équipe nécessaire pour promouvoir la stratégie. Le système de gestion fournissait le mécanisme pour mobiliser et guider le processus de changement.

16. Robert S. Kaplan et David P. Norton, *Le tableau de bord prospectif* (Paris : Éditions d'organisation, 1998).

D'un système de contrôle de gestion
Conçu autour d'un cadre financier à court terme orienté vers le contrôle



Vers un système de gestion stratégique
Conçu autour d'une vision stratégique à plus long terme

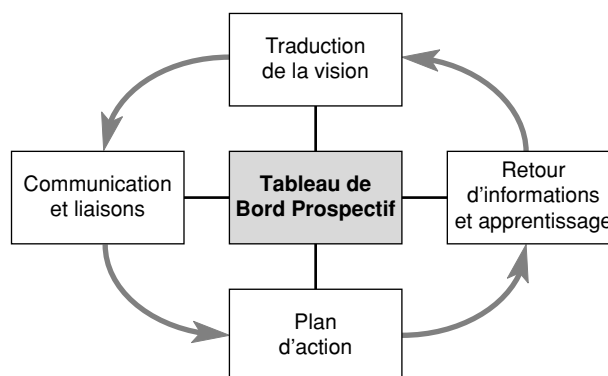


Figure 1-5. Partir d'un nouveau postulat

Mais cette nouvelle culture impliquait même plus qu'un système de gestion. Les entreprises ont créé un nouveau type d'organisation fondé sur les exigences de leurs stratégies, de là le terme organisation **orientée stratégie**. Pour les entreprises que nous avons étudiées, la création d'une organisation orientée stratégie n'a pas été une démarche standard comme par exemple pour être certifié ISO 9000 ou poser sa candidature pour le prix Malcolm Baldrige, processus pour lesquels on doit remplir un certain nombre de conditions. Les stratégies étaient différentes les unes des autres

de sorte que les changements ont été différents d'une entreprise à l'autre. Il y avait toutefois une caractéristique commune c'est que toutes les organisations orientées stratégie ont placé la stratégie au centre de leurs processus de changement et de gestion. Parce qu'elles ont défini clairement la stratégie, qu'elles l'ont communiquée de façon cohérente en faisant la liaison avec les moteurs du changement, une culture fondée sur la performance est née qui liait chaque salarié et chaque unité aux éléments exclusifs de la stratégie.

Les entreprises prennent leur distance avec les systèmes de gestion de la performance exclusivement liés aux cadres financiers. Dans la première moitié du xx^e siècle, DuPont et General Motors avaient pris un indicateur de retour sur investissement comme critère d'intégration pour les entreprises ayant plusieurs divisions¹⁷. Vers la moitié du vingtième siècle, les entreprises ayant plusieurs divisions utilisaient le budget comme pièce maîtresse de leurs systèmes de gestion. Dans les années 90, les entreprises avaient étendu leur cadre financier pour y inclure des indicateurs qui cadraient mieux avec la valeur pour l'actionnaire, ce qui avait donné les systèmes de Valeur Ajoutée Économique (ou EVA) et de gestion de la valeur (VBM). Mais même les meilleurs cadres financiers d'aujourd'hui ne sont pas en mesure de capter toute la dynamique de la performance dans la compétition actuelle fondée sur le savoir.

De nombreuses entreprises reconnaissant les limites de la gestion exclusive par les chiffres, ont adopté la qualité comme cri de ralliement et cadre de leur organisation dans les années 80 et 90. Certaines entreprises ont fait de gros efforts pour remporter des prix de la qualité (le prix Malcolm Baldrige aux États-Unis, le prix Deming au Japon et le prix EFQM en Europe) et pour imiter Motorola ou General Electric en adoptant le programme des « six sigmas ». Mais la qualité à elle seule n'était pas suffisante, tout comme les seules mesures financières que les programmes de qualité espéraient remplacer. Plusieurs des entreprises qui avaient remporté des prix de la qualité se sont même trouvées par la suite dans des difficultés financières.

Au-delà des critères financiers et de qualité, certaines entreprises ont mis l'accent sur le client, appliquant des programmes pour créer des entreprises orientées marché et mettre au point des systèmes de gestion fondés

17. H. Thomas Johnson et Robert S. Kaplan, *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston : Harvard Business School Press, 1986), 61-124.

sur la relation avec le client. D'autres ont opté pour leur cœur de métier ou la restructuration de leurs principaux processus de fonctionnement. D'autres encore ont mis l'accent sur la gestion stratégique des ressources humaines, montrant comment un personnel compétent et motivé pouvait créer de la valeur économique ou ont développé les technologies de l'information comme avantage concurrentiel. Chacun de ces axes : financier, qualité, client, compétences, processus, personnel et systèmes, est important et peut jouer un rôle pour créer de la valeur. Mais chacun ne représente qu'un élément dans l'ensemble des activités et des processus de gestion nécessaires pour parvenir à une performance supérieure durable. En se concentrant sur un seul d'entre eux et en n'en gérant qu'un seul on favorise la sous optimisation au détriment d'objectifs de plus grande envergure. Les entreprises doivent remplacer toute concentration étroite ou spécifique par une vision large dans laquelle la stratégie est au cœur des systèmes de gestion.

Les organisations orientées stratégie utilisent le tableau de bord prospectif pour placer la stratégie au cœur de leurs processus de gestion. Le TBP a un rôle irremplaçable pour décrire la stratégie de façon cohérente et claire. Avant la mise au point de tableaux de bord stratégiques, les responsables ne disposaient pas de cadre reconnu pour décrire la stratégie : ils ne pouvaient pas appliquer un système qu'ils n'arrivaient pas à bien décrire. Aussi le simple fait de décrire la stratégie au moyen des cartes stratégiques et des tableaux de bord est-il un énorme progrès.

Mais pour parvenir à contourner les difficultés à appliquer une stratégie gagnante, un tableau de bord est nécessaire mais non suffisant. En collaborant avec les responsables de tout premier ordre grâce auxquels nous avons pu rédiger ce livre, nous avons appris qu'ils avaient réussi en utilisant le tableau de bord prospectif comme cadre central d'un nouveau processus de gestion de la performance. Ce processus a donné rapidement, de façon fiable et durable, de considérables améliorations de la performance. La démarche tout en se fondant sur une base historique solide a été faite sur mesure pour répondre aux besoins de la nouvelle économie. Ce livre est une carte pour orienter ceux qui souhaitent créer leur propre organisation orientée stratégie.