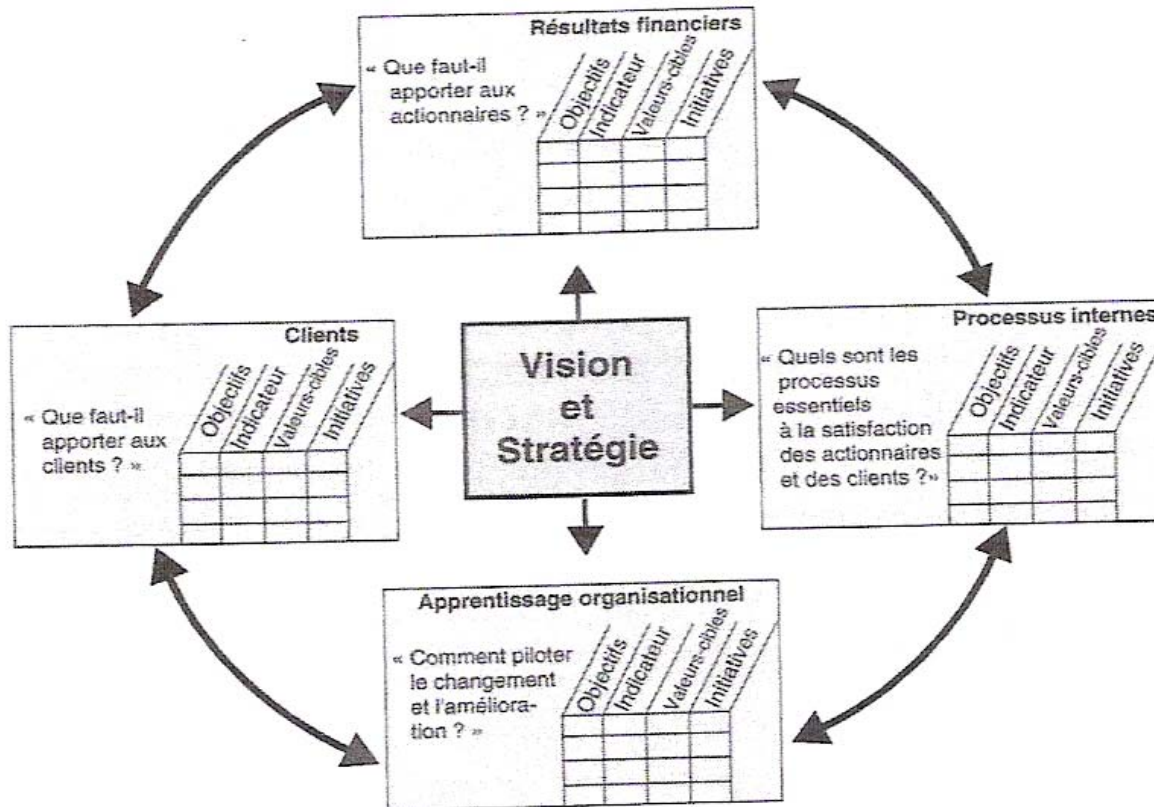


# Caractérisation des indicateurs BSC

Hubert Kadima

# Le BSC comme support de traduction de la stratégie en objectifs opérationnels ...



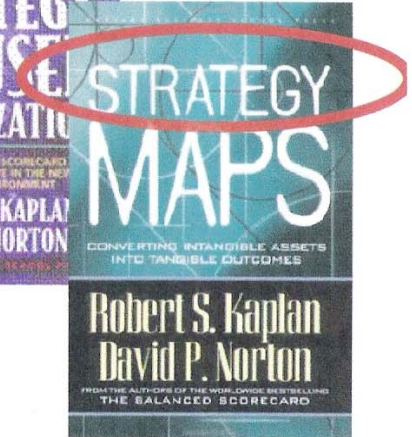
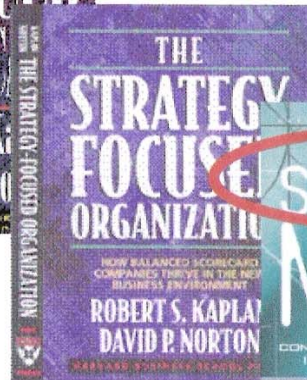
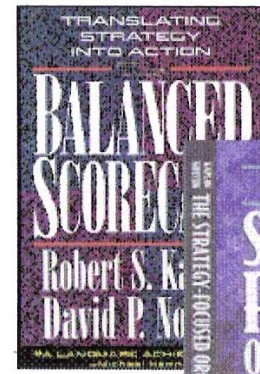
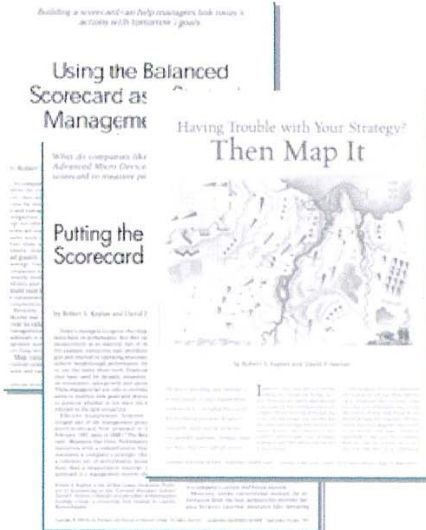
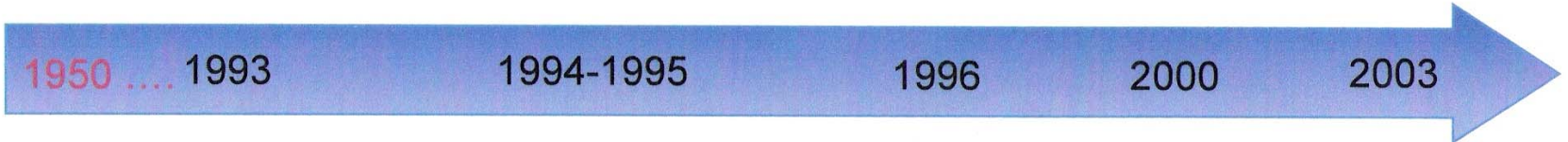
Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review* (janvier-février 1996), p. 76. Reproduction autorisée.

# Ce qu'il faut retenir d'une BSC ...

- Une BSC n'est pas (simplement) un tableau de bord prospectif équilibré
- Le succès d'une BSC est directement lié à une personnalité forte qui la porte dans l'organisation
- Une BSC de qualité (que l'on peut mesurer) formalise la stratégie d'une entité : mais il n'y a aucune garantie de succès de l'appropriation par les acteurs de l'entité.
- Le pilotage à l'aide d'une BSC (carte stratégique et types d'indicateurs) est révélateur des forces et faiblesses du système de management
- La BSC permet de sécuriser la DSI et d'en garder le contrôle



# Naissance de la **Balanced SC**orecard de **KAPLAN** et **NORTON**...



**General Electric's Measurement System. (150 centres de profit)**



# Indicateurs génériques

- On trouve dans la plupart d'entreprises les indicateurs génériques ci-contre

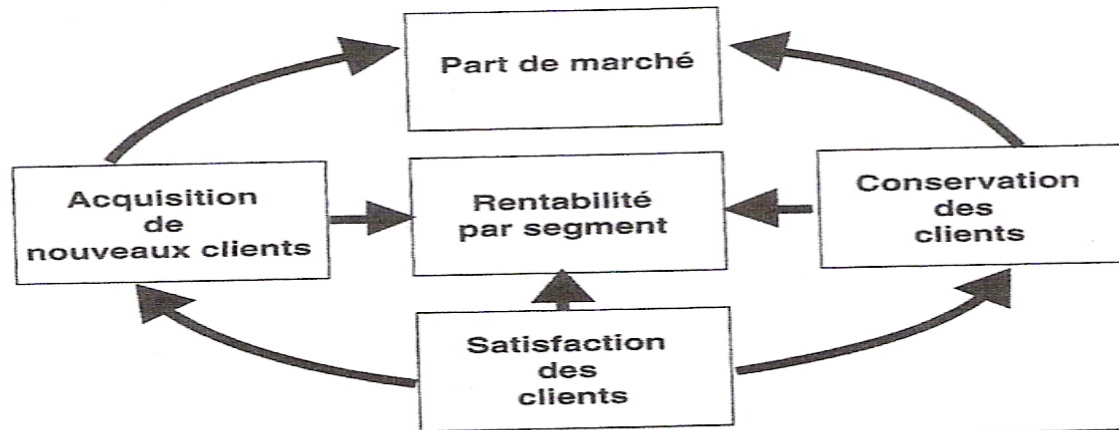
Axes	Indicateurs génériques
Financiers	Retour sur investissement et valeur ajoutée économique
Clients	Satisfaction, fidélisation, part de marché et part du portefeuille clients
Processus	Qualité, réactivité, coût et lancement de nouveaux produits
Internes	
Apprentissage	Satisfaction des salariés et système d'informations

## Identifier les axes stratégiques financiers ...

		Axes stratégiques		
		Croissance et diversification du chiffre d'affaires	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	<p>Taux de croissance du CA par segment</p> <p>Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients</p>	CA par employé	<p>Investissements (% des ventes)</p> <p>R &amp; D (% des ventes)</p>
	Maintien	<p>Part des clients et marchés ciblés</p> <p>Ventes croisées</p> <p>Part des nouvelles applications dans le CA</p> <p>Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits</p>	<p>Coût de revient par rapport à celui des concurrents</p> <p>Taux de réduction des coûts</p> <p>Frais indirects (en % des ventes)</p>	<p>Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie)</p> <p>RCE par catégories d'actifs</p> <p>Taux d'utilisation de l'actif</p>
	Récolte	<p>Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits</p> <p>Pourcentage de clients non rentables</p>	Coûts unitaires (par unités de production, par transaction)	<p>Point d'équilibre</p> <p>Marge</p>

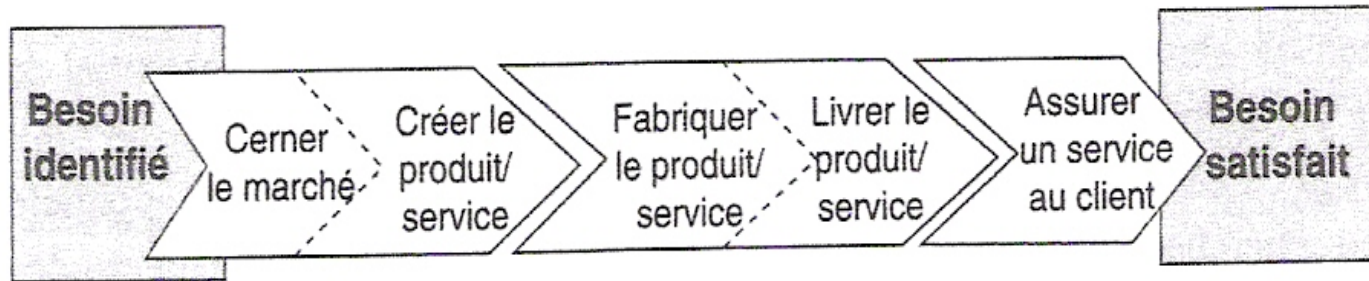
# Indicateurs clés de l'axe clients

Figure 7.1.200



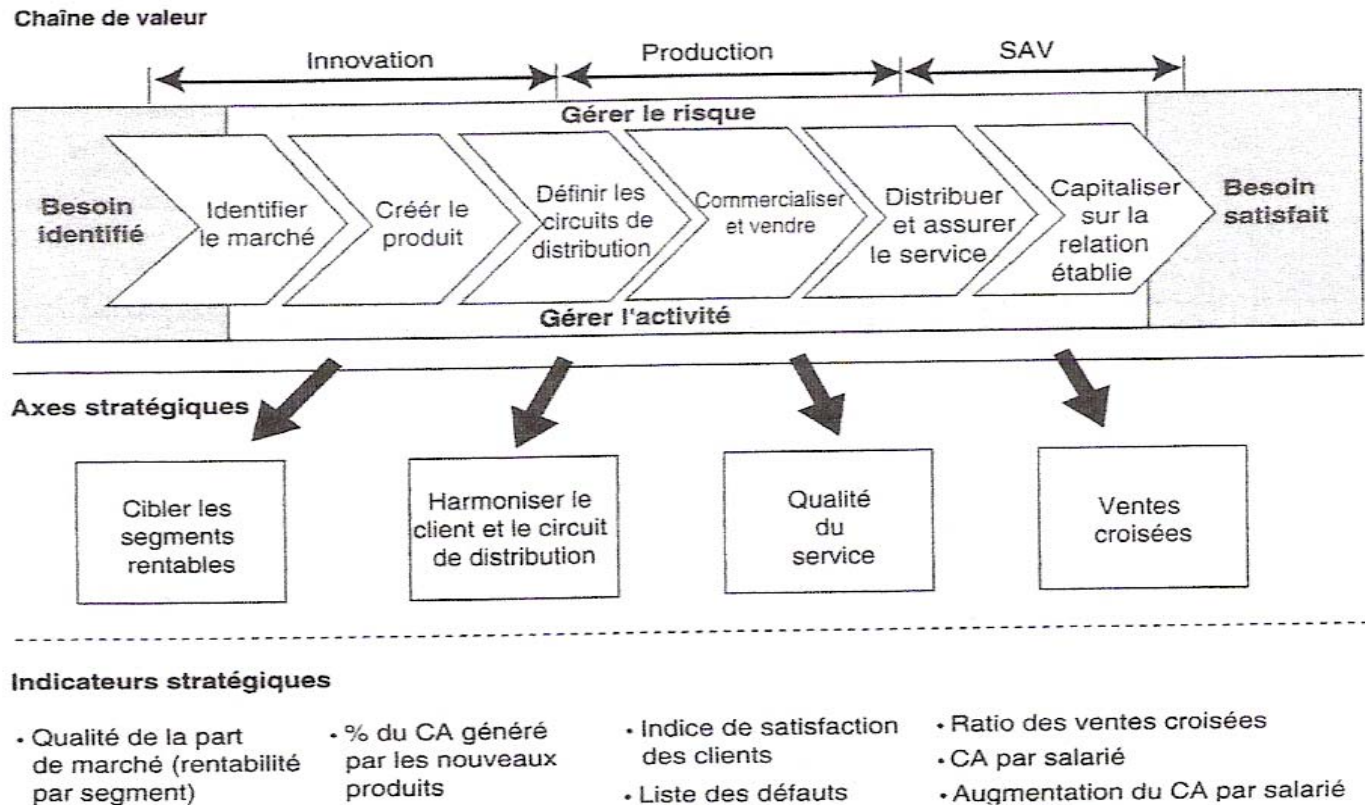
<b>Part de marché</b>	Indique la part (exprimée en nombre de clients, en chiffre d'affaires ou en volume d'achat) d'un certain marché revenant à une entreprise.
<b>Acquisition de nouveaux clients</b>	Mesure, en termes absolus ou relatifs, le nombre de clients attirés ou gagnés.
<b>Conservation des clients</b>	Indique, en termes absolus ou relatifs, si une entreprise entretient des relations durables avec ses clients.
<b>Satisfaction des clients</b>	Évalue le niveau de satisfaction des clients en fonction de critères de performance liés à leurs attentes.
<b>Rentabilité par segment</b>	Mesure le bénéfice net généré par un client ou une catégorie de clients, déduction faite des coûts correspondants.

# L'axe processus internes : la chaîne de création de valeur ...



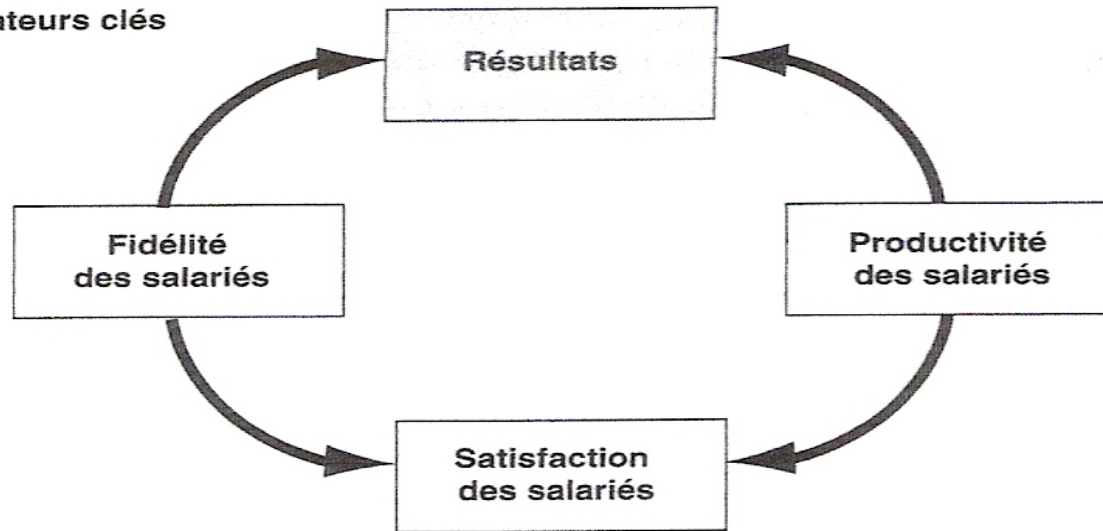


# Exemple de l'axe processus internes du TBP d'une banque ...

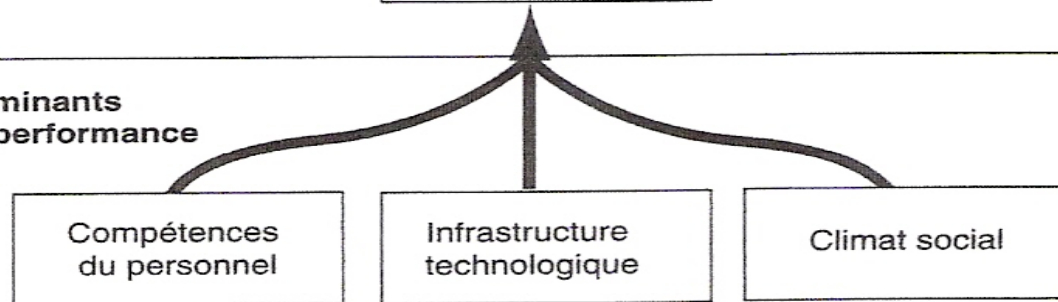


# Cadre d'évaluation de l'apprentissage organisationnel

Indicateurs clés



Déterminants de la performance



# Relier les mesures à la stratégie : exemple de cas d'une banque

- Une banque est confrontée à deux problèmes :
- (1) une dépendance excessive à l'égard d'un seul produits)
- (2) une structure de coût telle que les opérations effectuées avec 80% de ses clients actuels ne sont pas rentables aux taux d'intérêt en vigueur.

# Choix d'une stratégie comportant deux angles d'attaque ..

- (1) Augmentation du chiffre d'affaires en diversifiant les sources de revenus par l'offre de nouveaux produits et services à la clientèle existante
- (2) Amélioration de la productivité en orientant les clients non rentables vers des circuits de distribution moins coûteux (par exemple la banque directe)

## Comment construire le TBP pour cette banque ?

- Construction du TBP traduisant stratégie en objectifs et en mesures en mettant en lumière les relations de cause à effet sur lesquelles reposaient la stratégie ...

## Augmentation des recettes

« Stabiliser le bénéfice en élargissant les sources de revenus provenant des clients actuels. »

## Productivité

« Améliorer l'efficacité opérationnelle en orientant les clients vers des circuits de distribution plus rentables. »

Indicateurs financiers

Améliorer les rendements

Élargir le mix revenus

Améliorer l'efficacité opérationnelle

Indicateurs clients

Renforcer la confiance de nos clients dans nos conseils financiers

Mieux satisfaire les clients grâce à une meilleure qualité d'exécution

Indicateurs processus

Connaître les segments de marché

Développer de nouveaux produits

Vente croisée de la gamme de produits

Passer au circuit approprié

Minimiser les problèmes

Répondre rapidement

Indicateurs d'apprentissage organisationnel

Améliorer la productivité par salarié

Développer les compétences stratégiques

Accès aux informations stratégiques

Alignement des objectifs personnels

# Cas de la banque : association indicateurs avancés et indicateurs a posteriori

Objectifs stratégiques	Indicateurs stratégiques	
	(Indicateurs <i>a posteriori</i> )	(Indicateurs avancés)
<b>Financiers</b> F1 - Améliorer la rentabilité F2 - Diversifier les sources de revenus F3 - Réduire la structure des coûts	Retour sur investissement Augmentation du chiffre d'affaires Évolution du coût des dépôts	Mix des sources de revenus
<b>Clients</b> C1 - Accroître la satisfaction des clients à l'égard des produits et des salariés C2 - Accroître la satisfaction « après la vente »	Part de marché par segment Conservation des clients	Élargir la relation de clientèle Enquête de satisfaction
<b>Processus</b> P1 - Connaître les clients P2 - Créer des produits innovants P3 - Vente croisée des produits P4 - Orienter les clients sur des circuits rentables P5 - Minimiser les problèmes opérationnels P6 - Service réactif	CA généré par les nouveaux produits Ratio de vente croisée Évolution du mix circuits Taux d'erreurs dans le service Temps de réponse aux demandes	Cycle de développement des produits Temps consacré aux clients
<b>Apprentissage organisationnel</b> A1 - Développer les compétences stratégiques A2 - Fournir des informations stratégiques A3 - Aligner les objectifs personnels	Satisfaction des salariés CA par salarié	Ratio de couverture des postes stratégiques Ratio de disponibilité des informations stratégiques Alignement des objectifs personnels (%)

# Ouvrages sur Balanced Scorecard et les KPI...

L'objectif de cet ouvrage, co-écrit par Marie-Agnès Quarès et Patrick Jaulent de CIMPA Consulting, est de décrire différents **leviers de performance**, qu'ils soient :

- stratégiques avec la *Balanced Scorecard*,
- organisationnels avec la *systémique*,
- décisionnels à partir des *archétypes dynamiques*,
- économiques à partir *l'Activity Based Costing / Activity Based Management*,
- ou méthodologiques avec *ProcessMap™*.

Le 1<sup>er</sup> **levier de performance** décrit dans l'ouvrage est la Balanced Scorecard (BSC), créée en 1992 aux USA par David Norton et Robert Kaplan. La BSC a pour objet de centrer la stratégie sur l'organisation en traduisant la vision personnelle de son manager en une vision collective.

Les sociétés **Adecco, EDF-GDF Services, M&A, Renault Trucks, Siemens et CIMPA (Groupe AIRBUS)** témoignent en 4<sup>e</sup> de couverture.

Cet ouvrage est disponible dans les librairies ainsi que sur les sites [www.eyrolles.com](http://www.eyrolles.com), [www.fnac.com](http://www.fnac.com) et [www.amazon.fr](http://www.amazon.fr)

**Ouvrage en cours : *Qu'est-ce qu'un bon indicateur de performance ?***

