



Même dans la conjoncture économique volatile d'aujourd'hui, bon nombre de dirigeants adoptent le tableau de bord équilibré pour orienter leur organisation dans la bonne direction



par Preston Cameron

Il évoque une harmonie et une simplicité qui font presque zen. De quoi s'agit-il? Du tableau de bord équilibré. Il dénote l'exhaustivité et la totalité. Il donne l'impression d'être aussi sain et naturel que le petit déjeuner équilibré que préparait votre mère. On croirait même qu'à l'instar d'une carte de pointage, il suffit de cocher les cases pertinentes. Pas si vite!

Essayez d'en créer un. Et pas pour n'importe quel type d'organisation, mais pour un organisme public ou gouvernemental. Et maintenant, essayez de créer ce même tableau de bord équilibré dans la conjoncture économique actuelle. Impossible, dites-vous? Pas tout à fait. Prenons l'exemple qui suit.

En 2000, dans le cadre de son plan visant à accroître, au sein de l'administration publique, la reddition de comptes aux citoyens de son État, le gouverneur de l'Alabama a ordonné aux organismes publics d'utiliser davantage les outils de gestion du

Les dirigeants avant-gardistes des secteurs public et privé savent qu'ils doivent trouver de nouvelles façons d'accroître l'efficacité de leur organisation pour qu'elle demeure viable et, à plus forte raison, pour en rehausser la valeur.

Une que

rendement. On a choisi comme organisme pilote le Département de la santé mentale et de la déficience mentale. Doté d'un budget de près de 450 millions de dollars, d'ententes avec plus de 40 organismes locaux, de 14 établissements parapublics, de plus de 4 200 travailleurs et d'une clientèle de plus de 170 000 personnes, le Département a mis en œuvre une gestion axée sur le rendement, un système de budgétisation ainsi qu'un tableau de bord équilibré, dans un contexte de changement spectaculaire. En plus des contraintes opérationnelles imposées par l'assemblée législative de l'État, l'organisme a dû composer avec les directives des tribunaux.

« Depuis le règlement survenu en 2000 dans l'affaire

estion d'équilibre



Wyatt c. Sawyer une poursuite entamée il y a 30 ans pour l'obtention du droit à des traitements, explique Kathy Sawyer, commissaire de l'organisme, il nous incombe également de démontrer que nous réaffectons et réutilisons les ressources consacrées aux établissements parapublics pour offrir davantage de services communautaires. » Le règlement judiciaire oblige le Département de la santé mentale et de la déficience mentale de l'Alabama à mettre sur pied de nouveaux services communautaires pour les personnes qui quittent des institutions gouvernementales, à étendre la protection des droits de la personne dans les hôpitaux publics et à accroître la surveillance exercée sur l'organisme pour assurer la sécurité des clients des établissements du Département et des programmes communautaires

contractuels. Il l'oblige en outre à mettre sur pied un programme communautaire de sensibilisation axé sur la maladie mentale et la déficience mentale, et notamment sur les besoins et les droits de la clientèle du Département. Et tout cela doit être réalisé malgré les compressions budgétaires attribuables à la décélération de l'économie.

Des organisations qui, il y a quelques années seulement, se concentraient sur la croissance, l'innovation et l'exploitation de nouveaux débouchés ont dû modifier leurs priorités et se soucier davantage de réduire les coûts, de réaménager encore les processus et de procéder à une autre restructuration. Les dirigeants avant-gardistes des secteurs public et privé savent qu'ils doivent trouver de nouvelles façons d'accroître l'efficacité

de leur organisation pour qu'elle demeure viable et, à plus forte raison, pour en rehausser la valeur. Bon nombre d'entre eux se tournent vers le tableau de bord équilibré afin d'orienter leur organisation dans la bonne direction.

Le principe du tableau de bord équilibré et prospectif a beaucoup évolué depuis qu'il a été lancé en 1992 par Robert Kaplan, professeur à la Harvard Business School, et David Norton. Selon ces auteurs, les indicateurs financiers ne suffisent pas à assurer la gestion d'une entreprise complexe. En 2000, au

En 2000, au moins 40 % des entreprises figurant dans le palmarès Fortune 1000 devraient avoir mis en place un tableau de bord équilibré.

moins 40 % des entreprises figurant au palmarès Fortune 1000 devraient avoir mis en place un tableau de bord équilibré, estime la firme Gartner Group Inc., de Stanford (Connecticut). Quel est donc leur dénominateur commun? En termes simples, il s'agit de mettre l'accent sur la gestion du changement.

Le tableau de bord équilibré offre le moyen d'intégrer les stratégies des différentes divisions d'exploitation à la mission et à la vision de l'organisation. Il ajoute aux indicateurs financiers conventionnels des critères permettant de mesurer ou d'évaluer le rendement selon diverses perspectives. Mais ce qui constitue peut-être l'aspect le plus important du tableau de bord équilibré, c'est qu'il permet à l'organisation de lier une stratégie à long terme à des mesures à court terme.

Après avoir hésité à relever le défi lancé par le gouverneur, le Département a décidé que le moment convenait aussi bien qu'un autre pour enclencher le processus. Compte tenu de la foule de besoins à combler, on a considéré la gestion du rendement par tableau de bord équilibré comme un outil permettant de consolider ces exigences concurrentes. En outre, cet outil offrait à la direction du Département l'occasion de communiquer clairement des exigences contradictoires et d'établir la reddition de comptes.

« Grâce au tableau de bord équilibré, il est plus facile de comprendre et de préciser la reddition de comptes, affirme Anne Evans, directrice des politiques et de la planification de l'organisme. Les définitions sont les mêmes pour tous. Dans les quatre divisions du Département, tout le monde comprend très bien les termes 'objectif de rendement' et 'objectif du département'. En utilisant le tableau de bord équilibré, notre service est en mesure de démontrer clairement la réaffectation des ressources de l'État et des ressources fédérales. L'avantage qui est sans doute le plus important de ce processus consiste à faire ressortir la transformation de résultats axés sur le rendement en résultats axés sur l'amélioration des systèmes. » Or, dans une économie en perte de vitesse, la reddition de comptes et l'amélioration des processus au sein du secteur public deviennent encore plus pressantes.

Mise en œuvre du tableau de bord équilibré dans la conjoncture d'aujourd'hui

Si vous ne connaissez pas encore le tableau de bord équilibré, peut-être vous demandez-vous par où commencer. Si vous avez déjà mis en œuvre ce type de processus, des événements récents peuvent vous obliger à revoir votre tableau de bord pour vous assurer qu'il est viable. Quoi qu'il en soit, dans la conjoncture économique actuelle, la gestion du rendement par tableau de bord équilibré s'articule autour de quatre grands volets.

1. Définir l'architecture d'évaluation

Au moment de mettre en œuvre un tableau de bord équilibré, vous devez commencer au niveau de la haute direction. Comme le tableau de bord équilibré témoigne des valeurs de l'organisation, vous risquez de ne pas être en mesure d'établir les liens les plus importants pour cette organisation, si vous escamotez cette étape. L'évaluation est la première étape en vue d'améliorer votre programme de gestion du rendement. Elle revêt une importance capitale, car elle permet d'obtenir des renseignements précieux qui font ressortir le succès d'un programme ou encore les correctifs à apporter. Toutefois, un organisme gouvernemental, par exemple, doit aussi s'employer à recueillir les données pertinentes. Il doit montrer si le programme respecte les règlements appropriés (l'organisme fait-il bien ce qu'il fait?) et s'il produit les résultats désirés (l'organisme fait-il ce qu'il doit faire?).

En déterminant les trois, quatre ou cinq principaux objectifs qu'elle doit viser, l'organisation peut commencer à classer par catégories les indicateurs pertinents. Ces derniers peuvent être liés à des critères comme la satisfaction de la clientèle, la qualité des processus ou encore la croissance et l'innovation. Faute d'adopter le concept du tableau de bord équilibré, une organisation a souvent du mal à trouver des indicateurs pertinents à relier aux stratégies correspondantes.

Le tableau de bord comporte habituellement quatre quadrants permettant d'évaluer les résultats financiers, l'amélioration des processus, le service à la clientèle et l'innovation. Chaque quadrant est pondéré pour montrer l'importance relative des indicateurs, et les indicateurs et les pondérations peuvent être différents d'une division à l'autre dans l'organisation.

2. Établir un consensus à l'égard des objectifs stratégiques

L'aspect stratégique du tableau de bord équilibré doit être converti en termes opérationnels. Du point de vue financier, l'organisation doit définir les objectifs à réaliser afin de satisfaire une foule d'exigences. Du point de vue du client, un organisme public, par exemple, doit définir les besoins de la clientèle qu'il doit combler en tenant compte de ses objectifs financiers et des contraintes budgétaires. Ensuite, l'organisation élabore un plan interne visant à préciser les processus administratifs dans lesquels elle doit exceller pour satisfaire sa clientèle et respecter ses obligations financières. Enfin, du point de vue de l'apprentissage, l'organisation doit définir comment elle entend apprendre et innover en vue d'offrir un niveau de service élevé malgré

la baisse de ses moyens financiers.

« En ce qui concerne notre organisme, l'exemple le plus simple, mais le plus éloquent, se manifeste sur le plan de la sensibilisation du public, observe M^{me} Evans. Les résultats mesurés en termes de communiqués d'intérêt public, de panneaux publicitaires, d'activités de formation, de brochures, etc., sont convertis en résultats désirés, qui consistent à réduire l'opprobre qui frappe les personnes atteintes de maladie mentale. »

Il va sans dire que pour assurer l'efficacité du processus, de nombreux facteurs entrent en jeu, à commencer par la communication. Il n'est pas rare qu'un organisme ou une organisation possédant un tableau de bord équilibré s'emploie à en informer ses membres. Un tableau de bord bien conçu et bien expliqué peut constituer une excellente façon d'amener tout le monde à travailler dans le même sens. En utilisant le tableau de bord équilibré pour favoriser l'adhésion aux objectifs stratégiques, l'organisation fait savoir aux employés qu'ils seront évalués en fonction des mesures qu'ils prendront pour atteindre les résultats visés.

3. Choisir et concevoir les indicateurs

Il est essentiel de préciser ce qui est important pour l'organisation ainsi que les activités auxquelles les employés doivent consacrer leur temps. « Il s'agit d'une forme d'habilitation, puisqu'on va au-delà de l'évaluation pour passer à la communication, estime M^{me} Evans. Lorsqu'on précise les objectifs de l'organisation, les employés savent quel rôle ils ont à jouer et comment ils doivent réagir pour obtenir des résultats. »

Il s'agit donc de choisir dans chaque quadrant des données significatives, qu'on peut évaluer, qui sont liées à la santé financière de l'entreprise et qui réduisent le plus possible le risque de manipulation. Il en résulte souvent des objectifs concurrents tels que l'augmentation de la prestation de services et la réduction des frais d'exploitation. Ceux qui affirment ne pas avoir le temps de définir et de calculer des indicateurs multiples ont raté le coche. Lorsqu'on définit les indicateurs essentiels, la direction est habituellement la première à reconnaître que c'est de cette manière qu'elle doit gérer l'organisation.

Habituellement, les organisations qui s'emploient à créer de nouveaux systèmes d'évaluation du rendement misent avant tout sur des indicateurs de rendement axés sur les résultats. Toutefois, les indicateurs axés exclusivement sur les résultats représentent souvent des indicateurs retardés qui s'avèrent peu utiles pour établir des prévisions. Un système d'évaluation efficace doit comporter des indicateurs axés à la fois sur les résultats et sur les processus pour que l'organisation puisse non seulement suivre la situation et en évaluer le progrès chaque jour, chaque semaine ou chaque mois, mais aussi pour qu'elle puisse prévoir avec plus de précision le portrait futur.

À titre d'analogie, prenons le tableau de bord d'une voiture. Le compteur kilométrique, par exemple, présente des résultats - combien de kilomètres la voiture a parcouru au cours d'un voyage donné. Il s'agit nettement d'un indicateur utile à calculer et à vérifier régulièrement, mais il ne fournit pas une évaluation complète du rendement de votre voiture. Si, en vous rendant de Toronto à Vancouver en voiture, vous vérifiez

uniquement le compteur kilométrique, vous risquez de ne pas parvenir à destination. Il vous faut tenir compte en cours de route de nombreux autres processus importants permettant à une voiture de faire un tel voyage pour vous assurer d'atteindre votre résultat : arriver à Vancouver.

Si l'indicateur de niveau de carburant frôle dangereusement la marque « vide », vous pouvez vous attendre à rester en plan quelque part entre les deux villes. Ou encore, si la pression d'huile est faible, vous réduisez vos chances d'arriver à Vancouver. Le tableau de bord de votre voiture ne comporte que quelques indicateurs clés, mais ils sont axés à la fois sur les processus et sur les résultats pour vous assurer que si quelque chose ne va pas, vous en serez averti. Le tableau de bord ne vous indique pas nécessairement ce qui cloche, mais il vous aide, ainsi que votre mécanicien, à trouver la cause du problème.

4. Élaborer le plan de mise en œuvre

Tout au long de la mise en œuvre du tableau de bord équilibré, l'intranet et d'autres outils technologiques peuvent aider l'entreprise à faire un bond prodigieux en matière de communication. Il faut compter au moins un an pour mettre sur pied un tableau de bord complet fondé sur les stratégies de l'entreprise et pour l'implanter au sein d'une vaste organisation. Il s'agit habituellement d'amener la majorité des intéressés à s'entendre sur les facteurs que l'organisation doit évaluer. Souvent, les organisations estiment ne pas en avoir le temps; aussi improvisent-elles un système d'évaluation du rendement de nature tactique plutôt que stratégique. L'inconvénient de cette démarche est qu'elle risque d'empêcher l'entreprise d'évaluer les éléments qui comptent vraiment.

« Le processus de "descente" vers les niveaux inférieurs de l'organisation fait ressortir de nouveaux enjeux, dont la formation, la production de rapports, etc., observe M^{me} Evans. Cette année, le département a commencé à intégrer systématiquement à son tableau de bord les objectifs de rendement et les activités des 14 établissements parapublics. »

On demandera à chaque établissement de continuer à produire et à perfectionner son propre tableau de bord équilibré. Or, la quantité de données à recueillir ne cesse d'augmenter. La collecte et la gestion des données, ainsi que l'établissement de rapports d'activité, peuvent donc constituer une tâche écrasante. C'est pourquoi une organisation qui ne possède pas la technologie pertinente a souvent du mal à maîtriser et à utiliser efficacement un tableau de bord équilibré.

En se concentrant sur l'effet de rétroaction et en l'intégrant à la mise en œuvre du tableau de bord équilibré, l'organisation peut utiliser le tableau de bord pour apprendre quels éléments fonctionnent, tant à l'externe qu'à l'interne. Elle constate qu'elle peut s'adapter plus facilement et plus rapidement que si elle avait utilisé d'autres indicateurs de rendement. Or, dans le contexte économique actuel, la capacité de réagir avec rapidité et souplesse est essentielle pour toute organisation.

Preston Cameron offre à des organisations internationales des services-conseils innovateurs en conception stratégique, en réaménagement des processus d'entreprise et en gestion du rendement. On peut le joindre à l'adresse électronique p_cameron@worldnet.att.net.