

Tony GRUNDY

LES GOUROUS DU MANAGEMENT

Traduit de l'anglais
par Larry Cohen et Brigitte Vadé

© Groupe Eyrolles, 2006
ISBN : 2-7081-3425-6

Éditions

d'Organisation

Robert Kaplan et David Norton



Qui sont Robert Kaplan et David Norton ?

Robert Kaplan est professeur à la Harvard Business School, et David Norton est le cofondateur de Nolan, Norton & Company, cabinet de conseil en stratégie informatique. Leur travail les rapproche de l'école de la stratégie délibérée, et ils se placent dans une perspective opérationnelle et financière.



Quelles idées ont fait connaître Robert Kaplan et David Norton ?

Ils doivent leur renommée au « balanced scorecard », ou tableau de bord équilibré, comme moyen :

- de ne pas être obnubilé par l'évaluation financière des résultats ;
- de suivre la mise en œuvre réelle d'une stratégie.

Les quatre points principaux de contrôle et d'évaluation sont :

- la satisfaction du client ;
- l'efficacité opérationnelle ;
- le moral des salariés ;
- les résultats financiers.

L'idée maîtresse du tableau de bord équilibré est que l'on a besoin d'évaluer et de gérer tous ces indicateurs et d'en assurer l'équilibre au lieu de se contenter de bons résultats financiers.

Le tableau de bord équilibré intègre bien certains aspects du contrôle stratégique (telle la satisfaction du client) mais fait trop peu de cas d'autres :

- la puissance relative par rapport à la concurrence ;
- l'innovation ;
- le développement des capacités.

Il incite par ailleurs à trop insister sur l'évaluation financière à court terme, au détriment de la création de valeur pour les actionnaires (ou valeur économique) à long terme. Mais sa limite la plus importante vient probablement de sa difficulté à être appliqué dans la plupart des entreprises – à moins d'être grandement simplifié et affiné. L'auteur, qui a aidé une division de HSBC à appliquer un tableau de bord prospectif et sur mesure, a fait plusieurs découvertes :

- il faut identifier vos rubriques prioritaires du tableau de bord équilibré, celles qui sont pertinentes dans votre secteur d'activité, dans votre entreprise et par rapport à vos objectifs stratégiques (un maximum de cinq) ;
- ces rubriques doivent être subdivisées en micro-mesures plus précises (de trois à cinq environ) ;
- l'équipe de direction ne doit pas se concentrer sur toutes les mesures avec la même attention et simultanément, mais doit se limiter chaque trimestre à un nombre plus restreint d'éléments, là où les performances sont en deçà des objectifs fixés.



Comment se situent Robert Kaplan et David Norton par rapport aux autres gourous ?

On peut rapprocher le tableau de bord équilibré des théories fondées sur la valeur pour les actionnaires ou la valeur économique ajoutée, telles que les exposent Alfred Rappaport (*Creating Shareholder Value*), Bernard Reimann (*Managing for Value : A Guide to Value-based Strategic Management*) et James McTaggart *et al.* (*The Value Imperative*), car les aspects non financiers d'un tableau de bord équilibré sont peu ou prou les vecteurs de valeur indirects de l'entreprise.



Quel est leur ouvrage principal ?

- « The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance », Robert S. Kaplan et David P. Norton, *Harvard Business Review*, janvier-février 1992.

🔑 Quels sont leurs concepts clés ?

- le tableau de bord équilibré ;
- l'*activity-based costing*, méthode d'analyse des coûts selon les activités (Kaplan).

Difficulté de lecture :

Moyenne.