



LE TAGÈTE

Vol. 1 n° 17, 1 septembre 2011

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

THE BALANCED SCORECARD

Kaplan et Nortonⁱ sont les maîtres incontestés du tableau de bord (Balanced Scorecard), instrument de contrôle chiffré s'il en est de la performance alléguée dans l'organisation. Or, à moindres égards, bien que dans une perspective comparable, leur approche à la performance suit les mêmes contours que la proposition de Hammer et Champyⁱⁱ en matière de réingénierie des processus de gestion dix ans plus tôt. La mesure de la performance est désincarnée, le chiffre ayant préséance sur la satisfaction du personnel au travail.

Des dizaines d'entreprises, d'organisations publiques ou d'organismes communautaires, ont adopté les yeux fermés le modèle Kaplan-Norton, avisés qu'elles ont été que l'amélioration de la performance passait par la mesure, donc le contrôle après le fait, de l'activité propre. Or, pour ne citer qu'un seul exemple, bien qu'il nous en viendrait de multiples à l'esprit, Marks & Spencer, des décennies durant l'un des fleurons de l'entrepreneuriat britannique, a connu de très sérieux problèmes de rentabilité dès après qu'elle se soit mise à l'heure du chiffre comme mesure de sa performance propre. Heureusement, Simon Marks et Israel Sieff ont réalisé 'que la multiplication des indicateurs de mesure ne suffisait pas. Des objectifs de premier rang, dans une organisation hautement décentralisée, commandaient l'adhésion aux valeurs de l'organisation par l'ensemble du personnel et une souscription à ses objectifs de rendementⁱⁱⁱ.

Comme l'habitation n'est pas une 'machine à habiter' (Le Corbusier)^{iv}, l'entreprise n'est pas une 'usine à produire' (Hamel)^v. Le milieu de travail est un corps social, constitué dans le but d'atteindre dans la mutualité d'effort une gamme d'objectifs communément souscrits par le personnel. Le recours à des voies et moyens intégrés d'accomplissement de la tâche facilite l'exécution des mandats individuels et de groupes, mais sans intelligence dans le traitement des acteurs la dévolution du travail n'ajoute rien qui remplisse la plus petite condition d'optimisation des ressources requises pour générer du profit sur l'activité à long terme.

Le malheur veut que le tableau de bord ait été pris en charge par des comptables dans l'organisation, pour soi-disant assurer la performance par la mesure des résultats d'exercice, comme la direction des entreprises a été confiée à des financiers qui n'ont d'autres idées que d'ajouter de la valeur à l'actionnaire comme premier (et souvent le seul) principe de gestion. Cela donne dans le travers du chiffre et non dans la droiture des intentions d'amélioration du cadre général de gestion des affaires de l'organisation. Chiffrer, ce n'est pas performer !

ⁱ Kaplan, R.S., et Norton, D.P., (2001), *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press. Notons que ces mêmes auteurs, ensemble, seuls ou avec d'autres ont beaucoup publiés sur le sujet, et leurs ouvrages sont encore en demande dix ans plus tard.

ⁱⁱ Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering*, Dunod, Paris, 1993.

ⁱⁱⁱ Kay, J., (2010), *Obliquity, Why our goals are best achieved indirectly*, The Penguin Press, p. 97.

^{iv} Cf. Tagète Vol. 2 No. 1, mai 2014.

^v The Future of Management by Gary Hamel and Bill Breen (Sep 10 2007)