

# Comparaison Balanced Scorecard - Navigator

---

WEGMANN Grégory

Université de Bourgogne, IAE, LEG-Fargo, UMR CNRS 5118

[Gregory.wegmann@u-bourgogne.fr](mailto:Gregory.wegmann@u-bourgogne.fr)

in Bouton O. Et Chernet D. (dir.), *Indicateurs et tableaux de bord, Chapitre VII – 10-13, p. 1-11, Afnor éditions, novembre 2008*

Cet article a pour objectif de décrire et de comparer deux modèles de tableaux de bord stratégique : le modèle Anglo-Saxon, connu sous le nom de Balanced Scorecard et le modèle Scandinave, dont l'application la plus connue a été développé au sein de l'entreprise Skandia sous le nom de Navigator.

## 1 Le Balanced Scorecard : un tableau de bord stratégique Anglo-Saxon valorisant l'actionnaire et le client

### 1.1 Les origines du Balanced Scorecard

Le Balanced Scorecard se traduit par Tableau de Bord Equilibré, Tableau de Bord Prospectif (Kaplan et Norton, 1998) ou Tableau de Bord Stratégique. Par commodité, nous utiliserons le sigle BSC. Cet outil prend sa source dans les travaux de Johnson et Kaplan (1987) qui portèrent un regard très critique sur le contrôle de gestion aux Etats-Unis, énonçant la « perte de pertinence » des outils de contrôle de gestion. Ils expliquent notamment que la comptabilité et la finance n'offrent pas les critères suffisants pour mesurer la piloter la performance des entreprises. C'est pourquoi ces auteurs recommandent l'utilisation de critères non financiers. Les systèmes comptables de gestion conventionnels conduisent à deux écueils :

- une stratégie sans liens avec l'allocation des ressources,
- un retour d'expérience uniquement tactique.

Dans le prolongement de ces réflexions, Kaplan et Norton (1992) menèrent une enquête dans plusieurs grandes entreprises américaines, enquête qui aboutit à l'élaboration d'un tableau de

bord d'un genre nouveau. Le BSC s'inscrit ainsi dans le champ du contrôle de gestion stratégique tel que formulé par Shank et Govindarajan (1993) et qui vise à lutter contre ces écueils. En associant analyse de la chaîne de valeur, analyse du positionnement stratégique et des forces concurrentiels, le contrôle de gestion stratégique et le BSC mettent en évidence les facteurs déterminants des coûts.

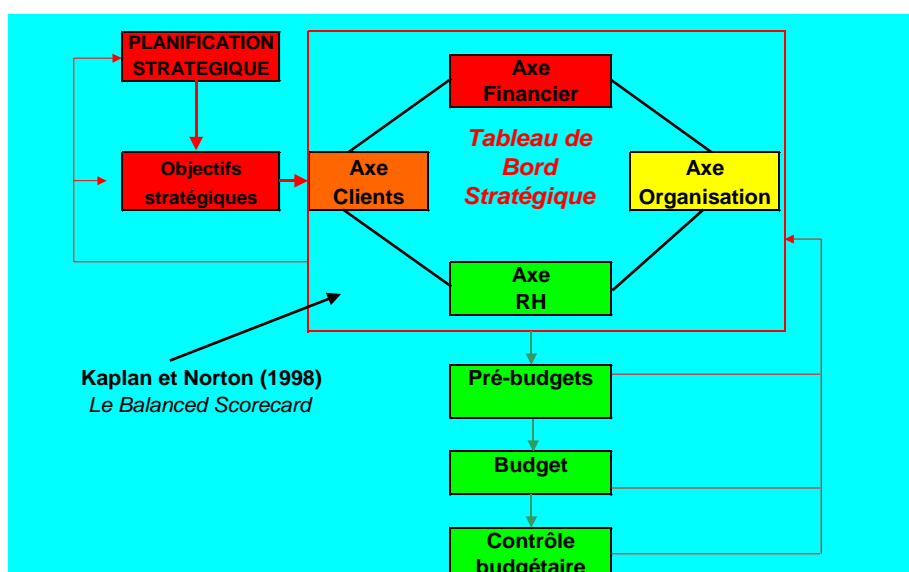
La figure 1 propose une présentation générique du BSC.

## 1.2 Le Balanced Scorecard aujourd'hui

Un BSC (Kaplan et Norton, 1998) est un tableau de bord où des indicateurs sont articulés à plusieurs objectifs stratégiques définis au préalable. Beaucoup de ces indicateurs sont de nature non financière. Le BSC a remporté un vif succès, aussi bien aux États-Unis que dans le reste des pays industrialisés. Même si en France, cette démarche est un peu moins connue qu'ailleurs, quelques grandes entreprises s'y sont intéressées. Plusieurs enquêtes montrent que le BSC est aujourd'hui l'outil de pilotage innovant le plus célèbre et le plus utilisé. Une enquête menée dans les différents pays de l'Union Européenne en 2004 (Jouenne et al., 2005) montre que 41 % des entreprises interrogées prétendent utiliser cet outil (35 % en France).

La vocation première du BSC est d'articuler les perspectives à moyen terme d'une entreprise à ses activités opérationnelles, autrement dit de résoudre la problématique de l'articulation du contrôle de gestion au management stratégique. Ainsi, comme le montre la figure 2, l'outil s'inscrit dans le cycle plans-budgets-contrôle.

**Figure 2 - Le BSC comme outil d'articulation des plans stratégiques aux budgets**



Dans une démarche d'élaboration d'un BSC, la stratégie d'une entreprise est déclinée en objectifs (entre 10 et 20 objectifs sont généralement répertoriés) qui sont répartis suivant

plusieurs perspectives (trois, quatre ou cinq). À chaque objectif stratégique sont associés des indicateurs. Kaplan et Norton préconisent de combiner des indicateurs avancés et des indicateurs a posteriori. Ces indicateurs sont également articulés aux prévisions et au contrôle budgétaire. Ils peuvent être financiers, quantitatifs ou qualitatifs de façon à refléter la stratégie dans toute sa complexité et à proposer une vision multidimensionnelle de la performance de l'entreprise. Les perspectives stratégiques, les objectifs stratégiques et les indicateurs sont articulés de façon cohérente. Des chaînes de causalités entre indicateurs et objectifs sont censées garantir cette cohérence. Pour y parvenir, Kaplan et Norton (2004) proposent la construction de « cartes stratégiques ».

Lorsque l'on déploie un balanced scorecard, tout l'enjeu consiste à mettre en évidence des relations de causalités entre indicateurs de façon à permettre une articulation entre le court et le moyen terme. Le principe consiste à tester sur plusieurs exercices une éventuelle corrélation entre différents indicateurs, certains mesurant plutôt des phénomènes à court terme et pouvant être facilement reliés aux budgets, d'autres mesurant plutôt des phénomènes à moyen terme et pouvant être aisément reliés à la stratégie. Différents progiciels de gestion facilitent aujourd'hui cette démarche. La figure juste après fournit un exemple d'hypothèses de corrélations entre la « durée moyenne d'attente d'un sociétaire au téléphone », l'« indice de satisfaction des sociétaires » et la « position concurrentielle de Mutassur... », indicateurs eux-mêmes potentiellement corrélés aux indicateurs de « suivi des SIG (soldes intermédiaires de gestion) » et de « rentabilité des capitaux investis ». Si ces corrélations sont statistiquement vérifiées, un lien est établi entre un objectif stratégique de la perspective sociétaire (améliorer nos positions concurrentielles) et un objectif stratégique de la perspective mutualiste et économique (atteindre les objectifs de rentabilité...)

La chaîne causale telle que formulée par Kaplan et Norton suit le parcours suivant :

- elle part des indicateurs contenus dans l'axe apprentissage organisationnel;
- ensuite, elle se dirige vers les indicateurs contenus dans l'axe processus interne et innovation;
- puis vers ceux contenus dans l'axe stratégique clients;
- pour enfin aboutir aux indicateurs contenus dans l'axe financier.

L'objectif du BSC est donc d'intégrer l'ensemble des rapports de cause à effet entre les indicateurs. Deux caractéristiques sont à souligner :

- la chaîne causale décrite a pour sommet les indicateurs de l'axe financier. Pour Kaplan et Norton, la performance financière est ce qui détermine la survie d'une entreprise. Il s'agit d'un outil conçu en référence à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale.
- Les indicateurs du BSC doivent traduire à la fois les objectifs à court et à long terme de l'entreprise. C'est pourquoi l'instrument combine des indicateurs dits « avancés » (traduction de l'expression « leading measures ») et des indicateurs a posteriori (traduction de l'expression « lagging measures »).

Le tableau qui suit donne enfin quelques exemples d'indicateurs, les objectifs qui leur sont associés, ainsi que le lieu de collecte des données.

Tableau 1 – Exemple d'indicateurs, d'objectifs stratégiques, de type de mesure et de mode de collecte des données

Indicateurs	Objectifs stratégiques associés	Type de mesure	Mode de collecte des données
1 Variations de CA	Accroître le chiffre d'affaire d'en moyenne 10% / an sur les 3 ans à venir	Financier : variations des ventes sur les différents DAS de HCS	Service commercial
2 Dépenses publicitaires		Financiers : taux d'accroissement des dépenses publicitaires par an	Service marketing
3 Indicateur d'« innovation »	Renouveler au moins la moitié de nos solutions informatiques dans les 3 ans à venir	Financier : % CA réalisé par des solutions de moins d'un an	Service marketing
4 Dépenses en R&D		FINANCIER : taux d'accroissement des dépenses de R&D	Services financiers
5 Marge commerciale	Accroître notre marge commerciale d'en moyenne 5% / an sur les 3 ans à venir	Financier : CA – coûts commerciaux (val. absolue et var.) par solution	Service contrôle de gestion
6 Niveau de maîtrise des dépenses commerciales		financier : détail analytique des dépenses co.	Service contrôle de gestion

Les limites principales du BSC sont les suivantes :

- le BSC repose sur une conception classique de la chaîne de valeur (Porter, 1985) dont l'élément central est un bien de production matériel et l'aboutissement la satisfaction du client et de l'actionnaire.
- Aussi, le capital humain n'est appréhendé que comme un élément de soutien à la satisfaction du client. Le BSC ne fait pas l'hypothèse que le capital humain est un facteur déterminant de la création de valeur.
- Le BSC repose sur une acception traditionnelle et statique de la stratégie fondée sur la primauté d'une analyse externe (opportunités/menaces), couplée ensuite à une analyse interne (forces/faiblesses).

Une forme alternative de tableau de bord stratégique qui répond à ces limites émergea dans des entreprises scandinaves.

## **2 Le Navigator de Skandia : un tableau de bord stratégique Scandinave valorisant les ressources internes**

### **2.1 Fondement : les développements sur le capital intellectuel**

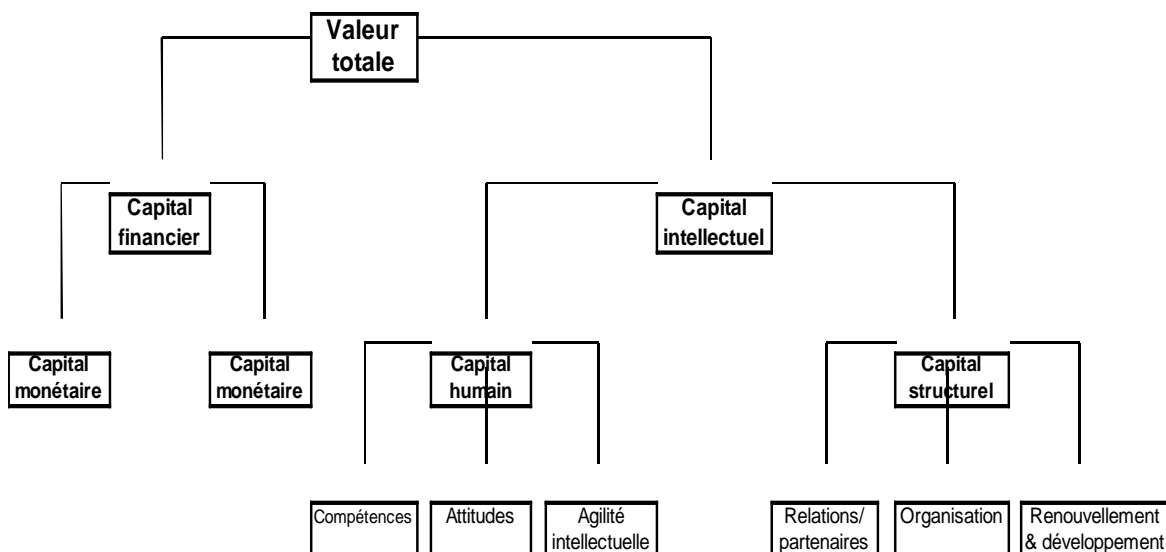
Les tableaux de bord Scandinaves sont modélisés en partie sur la base d'une chaîne de valeur immatérielle qui a pour objet le management du capital intellectuel. Il s'agit de valoriser le capital humain et de le structurer dans le cadre d'une approche élargie de la création de valeur. Cette approche a pour fondement la théorie de la croissance endogène qui envisage d'autres facteurs que le capital et le travail comme source de croissance; il s'agit par exemple de l'innovation ou de la formation. Cette approche a aussi pour fondement la théorie du facteur résiduel de croissance qui analyse si les compétences développées au sein des entreprises favorisent leur croissance.

Les tableaux de bord Scandinaves reposent aussi sur une approche renouvelée de la stratégie et prennent appui sur la Resource-based View (démarche stratégique fondée sur les ressources et les compétences, Wernfelt, 1984, Hamel et Prahalad, 1995). La Resource-based View s'inscrit dans le cadre des théories évolutionnistes qui postulent que la dimension structurante de la performance des entreprises n'est pas leur position concurrentielle mais le management de l'évolution de leurs processus technologiques, humains et organisationnels. Cette approche incite à se concentrer sur les compétences humaines, technologiques et organisationnelles comme facteurs déterminants de la performance. Le capital intellectuel est alors considéré comme susceptible de prodiguer un avantage concurrentiel déterminant à l'entreprise.

Hall (1993) distingue les ressources immatérielles qui dépendent des employés d'une entreprise de celles qui en sont indépendantes. Cette distinction est reprise par les promoteurs des tableaux de bord Scandinaves. Edvinsson et Malone développent dans cette logique l'« arbre du capital intellectuel ».

**Figure 3 - L'arbre du capital intellectuel**

(adapté d'Edvinsson et Malone, 1997)



Sur ce schéma, on distingue le capital humain du capital structurel. Le capital humain se décompose en trois critères génériques de performance qui se décomposent à leur tour en indicateurs :

- les compétences des employés d'où ressortent des indicateurs relatifs aux savoirs et savoir-faire,
- les attitudes des employés avec des indicateurs de motivation, de comportement et de conduite,
- et leur agilité intellectuelle avec des indicateurs d'innovation, d'imitation, d'adaptation et de mise en forme.

Il en est de même pour le capital structurel qui se décompose en trois critères génériques de performance qui se décomposent à leur tour en indicateurs :

- les relations avec les parties prenantes de l'entreprise avec comme indicateurs la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires et autres parties prenantes,
- l'organisation avec des indicateurs sur l'infrastructure, les processus et la culture,
- l'innovation et le développement avec des indicateurs sur les nouveaux produits, la formation, la recherche et développement et les nouveaux brevets et licences.

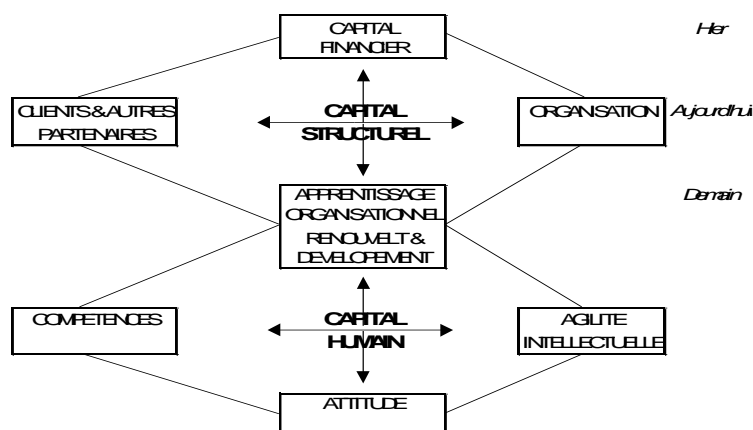
## 2.2 Le Navigator et les tableaux de bord orientés capital intellectuel

Plusieurs entreprises et experts suédois se sont inspirés de ce modèle pour bâtir des tableaux de bord stratégiques. Sveiby par exemple (1997, p. 78) a participé à l'élaboration de tableaux de bord chez Celemi, WM Data et PLS-Consult. L'expérience la plus célèbre est celle menée par

Edvinsson (1997) chez Skandia, l'un des leaders suédois de l'assurance. En tant que Manager du Capital Intellectuel de Skandia, Edvinsson a élaboré le Navigator.

La figure 4 propose d'expliciter le Navigator.

Figure 4 – Le modèle du Navigator de Skandia



Pour compléter le tableau de bord et sa panoplie d'indicateurs, la société Skandia propose une mesure du capital intellectuel; La méthode consiste à pondérer des indicateurs contenus dans le Navigateur (Edvinsson et Malone, p. 184 s., 1997).

Ensuite, un indice synthétique de mesure du capital intellectuel est élaboré en prenant appui sur la formule suivante :

**Capital Intellectuel = i x C** avec,

- **C** : agrégation d'une vingtaine d'indicateurs exprimés en valeur absolue et orientés vers le développement à venir de la firme. Voici les neuf critères génériques qui sous-tendent ces indicateurs.

**Les revenus générés par de nouveaux produits :**

1- CA généré par de nouvelles opérations commerciales (nouveaux programmes/services).

**L'investissement dans de nouveaux canaux :**

2- investissements pour le développement de nouveaux marchés (consommateur/client/curriculum),

3- investissements pour le développement du secteur d'activité,

4- investissements pour le développement de nouveaux circuits.

**Le changement dans le stock de technologies de l'information :**

5- investissements informatiques consacrés aux ventes, au service et à l'assistance,

6- investissements informatiques consacrés à l'administration,

7- évolutions du parc informatique.

**L'investissement dans les ventes, le service et le soutien :**

8- investissements consacrés à l'assistance au consommateur (client),

9- investissements consacrés au service au consommateur (client),

10- investissements consacrés à la formation du consommateur,

11- frais par client non liés au produit.

**L'investissement dans le développement de ressources humaines :**

12- investissements consacrés par salarié au développement des compétences.

**La formation de personnel :**

13- investissements consacrés par salarié à la formation et à l'assistance pour les nouveaux produits,

14- formations réservées aux salariés non basés dans l'entreprise,

15- investissements consacrés à la formation, à la communication et à l'assistance à destination des salariés permanents à plein temps,

16- programmes de formation et d'assistance réservés aux salariés travaillant à temps plein dans le cadre d'un contrat à durée déterminée,

17- programmes de formation et d'assistance réservés aux salariés travaillant à temps partiel dans le cadre d'un contrat à durée déterminée.

**L'investissement en coopération inter firmes :**

18- investissements consacrés au développement des partenariats/*joint ventures*,

19- mises à jour des systèmes informatisés d'échange de données (EDI) ou des réseaux.

**L'investissement en marques :**

20- investissements consacrés à l'identification de la marque (logo/nom).

**L'investissement en nouveaux brevets, nouveaux copyrights :**

21- investissements consacrés aux brevets et aux droits de licence.

Observons que cette liste privilégie des dépenses d'investissement et ne met l'accent que sur les capacités futures à dégager des profits. Or le capital immatériel recouvre également les capacités actuelles d'enrichissement. Un mauvais investissement ou un investissement mal géré est souvent pire qu'une absence d'investissement. C'est pourquoi l'indice **C** est pondéré par l'indice **i**.

- **i**, facteur compensatoire qui relativise la portée de ces investissements. Cet indice permet de tenir compte de la productivité réelle, de la création de valeur et de l'évaluation de l'utilisateur. **i** est le coefficient d'efficacité de l'organisation dans l'utilisation du capital intellectuel, calculé à partir de neuf indicateurs clés établis en pourcentage et renvoyant aux différentes composantes du navigateur. Les concepteurs proposent les indicateurs suivants :

la part de marché (%),

l'indice de satisfaction des clients (%),

l'indice de *leadership* (%),

l'indice de motivation (%),

l'indice de ressources en recherche et développement (%),

l'indice d'heures de formation (%),

l'objectif de performance / qualité (%),

le taux de maintien des salariés (%),

l'efficacité administrative/chiffre d'affaires (inverse du ratio erreur administrative/chiffre d'affaires) (%).

L'astuce des concepteurs du navigateur est d'avoir regroupé des indicateurs significatifs, exprimés dans une même unité de mesure (pourcentages ou valeurs absolues), de façon à pouvoir déboucher sur une valorisation du capital intellectuel. Ces concepteurs nous expliquent que cet indice est dynamique car il permet de décrire les évolutions du capital intellectuel dans le temps. Ils expliquent de plus qu'il permet de comparer les évolutions du capital intellectuel avec les évolutions de la valeur de marché de l'entreprise (et établir d'éventuelles corrélations).

## 2.3 Comparaison des modèles Anglo-Saxon et Scandinave de tableau de bord stratégique

Le Navigateur reprend les quatre dimensions du BSC auquel est adjointe la dimension humaine, centrale dans le schéma. Cela signifie que Skandia adopte une stratégie fondée sur la valorisation des ressources humaines. Une place prépondérante est accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité avec les indicateurs des quatre autres axes.

On pourrait penser que la dimension humaine du Navigator est semblable à la dimension apprentissage organisationnel du BSC. Mais l'observation des indicateurs du Navigator montre que la dimension humaine constitue le générateur principal de la création de valeur.

Les deux types de tableaux de bord stratégiques présentés expriment deux visions différentes. Le BSC s'inscrit dans une logique Anglo-Saxonne et privilégie la valorisation de l'entreprise pour les actionnaires et les clients. Différemment, le Navigator s'inscrit dans une logique Scandinave et privilégie la valorisation des ressources humaines. La stratégie sous-jacente au Navigator consiste donc à valoriser le capital humain et à l'inscrire dans la structure de l'entreprise. C'est pourquoi le tableau de bord privilégie des indicateurs destinés à mesurer la capacité à manager les variations des capitaux humain et structurel au fil du temps.

### Références -

Edvinsson L. et Malone M., *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997.

Hamel G. et Prahalad C.K., *La conquête du futur*, InterEditions, Paris, 1995.

Jouenne L. et al., *Du reporting au pilotage : l'entreprise en alerte*, Livre blanc, Unilog Management et IDC, 22 p, 2005.

Kaplan R.S. Et Johnson T., *Relevance Lost: The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Kaplan R.S. et Norton D.P., « The Balanced Scorecard; Measures that drive performance », *Harvard Business Review*, January-February, p. 71-79, 1992.

Kaplan R.S. Et Norton D.P., *Le Tableau de Bord Prospectif*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1998.

Kaplan R.S. et Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.

Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.

Roos J. et Edvinsson, *Intellectual Capital*, Mac Millan Business, London, 1997.

Shank J. et Govindarajan V., *Strategic Cost Management*, The Free Press, 1993.

Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Benett-Koehler, San Francisco, 1997.

Wernfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180, 1984.