

E-monitoring : intégrer l'émotionnel dans votre « balanced scorecard »

*Par Daniel Held, Dr. Es Sc. écon. et Benoit Moransais, lic. ès Sc. écon., associés du cabinet
Qualintra SA, Genève*

Le « balanced scorecard » (tableau de bord équilibré) devient le must en matière de pilotage de la performance des entreprises. Cependant, dans la plupart des cas, les critères quantitatifs et rationnels sont seuls considérés. Or la loyauté des clients et l'engagement des collaborateurs reposent non sur des facteurs objectifs, mais sur la nature de la relation entretenue avec l'entreprise, ses produits et son organisation. Cette relation repose largement sur des dimensions émotionnelles. La prise en compte de ces dimensions présente des difficultés souvent considérées comme rédhibitoires par rapport à la valeur qui leur est accordée. Les technologies « web » et des méthodologies nouvelles permettent désormais à l'entreprise de mesurer et piloter dans le temps les facteurs « softs » de l'entreprise, et donc d'intégrer de l'émotionnel dans le « balanced scorecard ».

Le « balanced scorecard », nouvel outil de pilotage des organisations

Depuis son lancement au début des années 90, le concept du « Balanced Scorecard »¹ gagne chaque année de plus en plus d'adeptes. Il fait partie de l'offre de toutes les écoles de management, des cabinets de conseil et des logiciels intégrés de gestion (MIS) ou de gestion des Ressources humaines. Le « balanced scorecard » a été développé pour rappeler que la performance financière, à court terme de surcroît, ne peut être poursuivie comme un but unique et qu'elle n'est que le résultat d'une optimisation de l'engagement des facteurs de production et d'un fonctionnement optimal de l'organisation.

Reprise aussi sous la notion de « cockpit management »², cette notion - si elle est bien utilisée - apporte une réelle valeur ajoutée à la gestion d'entreprise, parce que :

- a) elle met de l'importance sur toutes les dimensions de la gestion de l'entreprise, et pas seulement sur les résultats financiers : en plaçant les dimensions processus internes, clients et ressources humaines (learning & growth) au même niveau que les indicateurs financiers, l'entreprise focalise son pilotage plus sur les facteurs générateurs du succès, que sur le seul résultat financier
- b) elle offre une vision synthétique et compréhensible par chacun des dimensions clés qui font ou vont faire le succès de l'organisation. En conséquence, elle favorise la communication avec la base et un dialogue ouvert autour de la performance collective. Elle contribue donc à l'implication de chacun
- c) elle permet de suivre l'évolution dans le temps des indicateurs les plus importants pour un succès durable de l'entreprise. Le fait de se limiter à un petit nombre d'indicateurs pertinents contribue par ailleurs à la concentration des efforts sur le progrès de ceux-ci et permet un réel pilotage de l'organisation.

Elle permet de redonner à la notion de pilotage - qui a émergé en entreprise en même temps que la gestion par les systèmes - tout son sens. L'ensemble des facteurs qui contribuent au succès de l'organisation sont suivis et conduits en permanence pour permettre le développement durable de celle-ci.

¹ R. Kaplan, D. Norton : The Balanced Scorecard, Harvard Business Review (HBR), Jan./Feb. 92 ; Putting the Balanced Scorecard to work, HBR, Sept./oct. 93 ; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR, Jan./Feb. 96

² P.M. Georges: How management cockpits facilitate managerial work, HBR, 1997

Le « balanced scorecard » : vraiment équilibré ?

Par le seul fait d'amener des cadres et collaborateurs à mesurer la performance sous plusieurs angles constitue déjà un progrès substantiel pour l'organisation.

Cependant, l'expérience³ a montré que :

- a) dans la grande majorité des cas, les indicateurs financiers restent largement prédominants
- b) d'une manière générale, les indicateurs quantitatifs sont privilégiés, puisqu'ils peuvent être évalués rapidement et au moindre coût
- c) les critères qualitatifs résultent occasionnellement d'enquêtes clients, et parfois aussi d'enquêtes collaborateurs annuelles ou bisannuelles
- d) la qualité des indicateurs laisse souvent à désirer, dans la mesure où la facilité de mesure prime parfois sur la pertinence de celle-ci

La méthode n'est donc pas sans danger dans la mesure où le seul fait de mesurer quelque chose contribue à la réalisation de cette chose. Et si l'indicateur ne correspond pas réellement à la vision souhaitée ou à des critères incontestés de l'efficacité d'une gestion, la mesure peut conduire à des situations indésirables.

Le rôle de l'émotionnel

Depuis l'ouvrage de D. Goleman⁴, l'émotionnel semble avoir retrouvé une place de choix dans l'entreprise, pour devenir lui aussi une sorte de « vedette », en tout cas de mode, en contre-poids de l'importance semble-t-il exagérée accordée à l'intellectuel et au rationnel.

En matière de pilotage de l'organisation, céder à la mode serait une erreur. Cependant, on sait depuis la nuit des temps que le lien émotionnel est celui qui a le plus d'influence sur le succès ou l'échec d'une organisation ou d'un projet.

Y croire ; avoir confiance dans les dirigeants ; se sentir partie prenante et valorisé ; adhérer à la cause ; apprécier les relations avec son entourage... sont quelques exemples d'un tel lien.

C'est donc ce lien qu'il s'agira de cerner – et de tenter de piloter grâce à des actions de management et de gestion des ressources humaines – pour renforcer l'implication et la motivation des collaborateurs.

Cerner l'émotionnel vise à s'intéresser non pas au raisonnement, à la compréhension, mais aux perceptions, au vécu. A l'instar de ce qui se passe en conduite de collaborateurs, où l'on ne perçoit pas forcément la même chose chez un collaborateur avec lequel existe un lien émotionnel positif que chez un autre, avec qui le lien est plus distant, il en va de même dans l'organisation. C'est donc plus la manière dont sont perçues et vécues les choses qui priment, plus que la réalité elle-même. Ces perceptions influencent les comportements, et ces comportements détermineront finalement la satisfaction des clients et le succès durable des organisations. Par exemple :

- Un individu peut être payé plusieurs millions de francs par an, et se considérer comme mal payé, donc se démotiver, parce que d'autres moins compétents selon lui, gagnent davantage.
- Un supérieur peut appliquer correctement toutes les méthodes de management, mais se révéler incapable de mobiliser ses collaborateurs

³ David P. Norton, Beware : the unbalanced scorecard, internet document

⁴ Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle, Robert Laffont⁴ David P. Norton, Beware : the unbalanced scorecard, internet document
, 1997

- Un collaborateur peut suivre plusieurs cours par an, et ne pas avoir l'impression de progresser dans son activité.

Le rôle du leadership apparaît sur ce plan comme central pour la mobilisation et le développement du potentiel de chacun - ainsi que l'ont confirmé de très nombreuses études récentes⁵. Le leadership est d'abord relation.

C'est donc bien l'émotionnel qu'il s'agit d'appréhender, si l'on souhaite influencer l'implication, la motivation donc la performance⁶ : la fierté pour son travail, l'impression de progresser et de donner le meilleur de soi-même, la satisfaction d'être reconnu, le fait d'avoir des amis dans le cadre de son travail, le désir de faire venir des proches dans l'entreprise pour y travailler sont quelques exemples de la manière d'appréhender l'implication.

Ces dimensions ne sont pas à proprement parlé des facteurs de satisfaction. Ces derniers portent en général plus sur les prestations fournies, la qualité de l'environnement de travail et l'ambiance, sur la satisfaction globale avec l'employeur et sa manière de traiter les collaborateurs.

On sait ainsi qu'un collaborateur satisfait mais non impliqué ne contribuera guère au succès de l'organisation. En revanche, un collaborateur impliqué et insatisfait fera tout, s'il y est invité, pour résorber le problème et fournir une performance de pointe.

A l'inverse, lorsque le lien émotionnel est rompu, les facteurs de satisfaction (salaire, horaires, ...) ne servent souvent à rien pour conserver la motivation intacte et empêcher de démissionner.

Intégrer l'émotionnel dans un « balanced scorecard »

Un tableau de bord doit rendre compte des facteurs essentiels pour le succès d'une organisation. Dans les RH, on se contente souvent d'indicateurs à retardement, tels que le taux de rotation (en décalage de 6 à 24 mois par rapport à une évolution qui mériterait action), le taux d'absentéisme (le taux de courte durée dépend aussi de la peur et pas seulement du bien-être ; le taux de longue durée est en retard de 2 à 10 ans sur les événements qu'il s'agirait de piloter). Le nombre d'heures ou le budget de formation constituent certes des indices de l'effort de formation, mais pas de la pertinence de l'apprentissage par rapport aux besoins et aux attentes. Certaines entreprises introduisent désormais l'indice de satisfaction annuel ou bisannuel, malheureusement souvent avec un retard important sur les événements et une fréquence qui empêche toute notion de pilotage.

Il ne suffit donc pas – même si c'est déjà un pas important – d'intégrer n'importe quelle mesure qualitative dans un « balanced scorecard ». L'axe « Learning and growth » reste donc très souvent le parent pauvre d'un tel tableau de bord. Des indicateurs à faible portée ne contribueront donc pas à eux seuls à une prise en compte réelle de la valeur des ressources humaines. Il s'agit donc de se concentrer en la matière sur des dimensions qui d'une part peuvent être gérées et d'autre part ont une réelle portée sur le succès durable de l'organisation. Il s'agit par exemple des composantes de l'implication – dans lesquelles l'émotionnel, le vécu joueront le premier rôle - p.ex. :

- la confiance dans l'entreprise, dans sa stratégie et dans ses dirigeants
- le degré d'empowerment vu sous l'angle de la réponse aux besoins des clients et de la valorisation des compétences individuelles et collectives
- la qualité du leadership

⁵ P.ex. : M. Buckingham & c. Coffman, First Break All the Rules, Institut Gallup, 1998 ; D. Ulrich, Human Resources Champions, Harvard Business School Press, 1997 ; D. Ulrich, J. Zenger & N. Smallwood, Results Based Leadership, Harvard Business Press, Boston, 1999 ; J. Fitz-enz & J. Phillips : A New vision for Human Resources, Crisp Learning, 1999

⁶ Voir aussi : D. Held, Mesurer la valeur ajoutée par la gestion des ressources humaines, Personnel no 416, janvier 01

- la vitesse, la pertinence et l'efficacité du développement des compétences et de l'organisation
- la qualité de l'environnement de travail
- l'efficacité du processus de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs

Outil de pilotage et temps réel

Comme nous l'avons vu, un outil de pilotage présuppose des informations à jour, permettant de prendre les mesures qui s'imposent. Il est donc essentiel que les informations dont on dispose soient actuelles, et portent sur des sujets d'actualité. En conséquence, les indicateurs de rotation, d'absentéisme ou de satisfaction évalués à partir d'enquêtes bisannuelles, disponibles 3 à 6 mois après leur déroulement, n'ont strictement aucune valeur ajoutée en matière de pilotage. Elles permettent simplement de montrer que les ressources humaines sont prises en compte, et probablement de se donner bonne conscience.

En conséquence, pour trouver leur place dans le pilotage de l'entreprise, les indicateurs liés au domaine des ressources humaines et du développement de l'organisation (learning and growth) doivent se mettre au diapason des autres domaines de l'entreprise, qui eux fonctionnent pratiquement en temps réel : finances, efficacité des processus internes, performance et loyauté clients,

E-monitoring : les nouvelles technologies au service du pilotage de la performance

C'est là qu'interviennent les nouvelles technologies. Elles permettent désormais d'envisager la mesure en temps réel des facteurs émotionnels de l'entreprise. La méthodologie Qualintra™⁷ que nous avons mise au point et testée a permis d'ouvrir des voies très prometteuses en la matière :

- a) Les enquêtes habituelles lourdes sont remplacées par des enquêtes destinées à mesurer les *indicateurs* définis – ceux qui correspondent à la vision en matière de qualité de leadership et d'implication – avec la direction. Les questionnaires qui sont élaborés et testés dans ce but sont destinés à appréhender le *vécu des collaborateurs en temps réel*. Ces questionnaires sont envoyés à intervalle défini, voire en flux continu, à un échantillon représentatif par voie électronique, avec accès sur un serveur externe entièrement sécurisé
- b) La confidentialité et la sécurité des données recueillies doit évidemment être garantie. Ceci parle en tout cas pour une réalisation externe des enquêtes, par des organismes certifiant de la qualité et de la fiabilité des résultats
- c) L'interprétation des résultats se fait avant tout par comparaison avec les périodes antérieures, ce qui permet d'évaluer les progrès et surtout d'identifier à temps les changements de tendances. L'entreprise peut se concentrer sur les évolutions significatives, positives ou négatives, et d'intervenir à temps.
- d) La mise à disposition des résultats se fait pratiquement en *temps réel*, sous une forme communicable à tous et interprétable autant par les cadres concernés que par les collaborateurs eux-mêmes, de manière à générer une *dynamique de progrès et un climat de dialogue*. Cette mise à disposition peut se faire en ligne – avec possibilité pour l'entreprise de procéder à toute sorte d'analyses et de comparaisons de manière extrêmement facile - ou selon des rapports standards prédéfinis et transmis eux-aussi par voie électronique.

Utiliser les nouvelles technologies ne suffit cependant pas. Encore faut-il savoir s'entourer de professionnels, autant de l'enquête électronique (en connaître les règles et les biais), de la pertinence de son contenu par rapport aux besoins, de la sécurité et de la

⁷ www.qualintra.com

confidentialité, de la certification et de la validation des résultats et, à ne pas oublier, de la communication et de la mise en place de plans d'action dans l'entreprise.