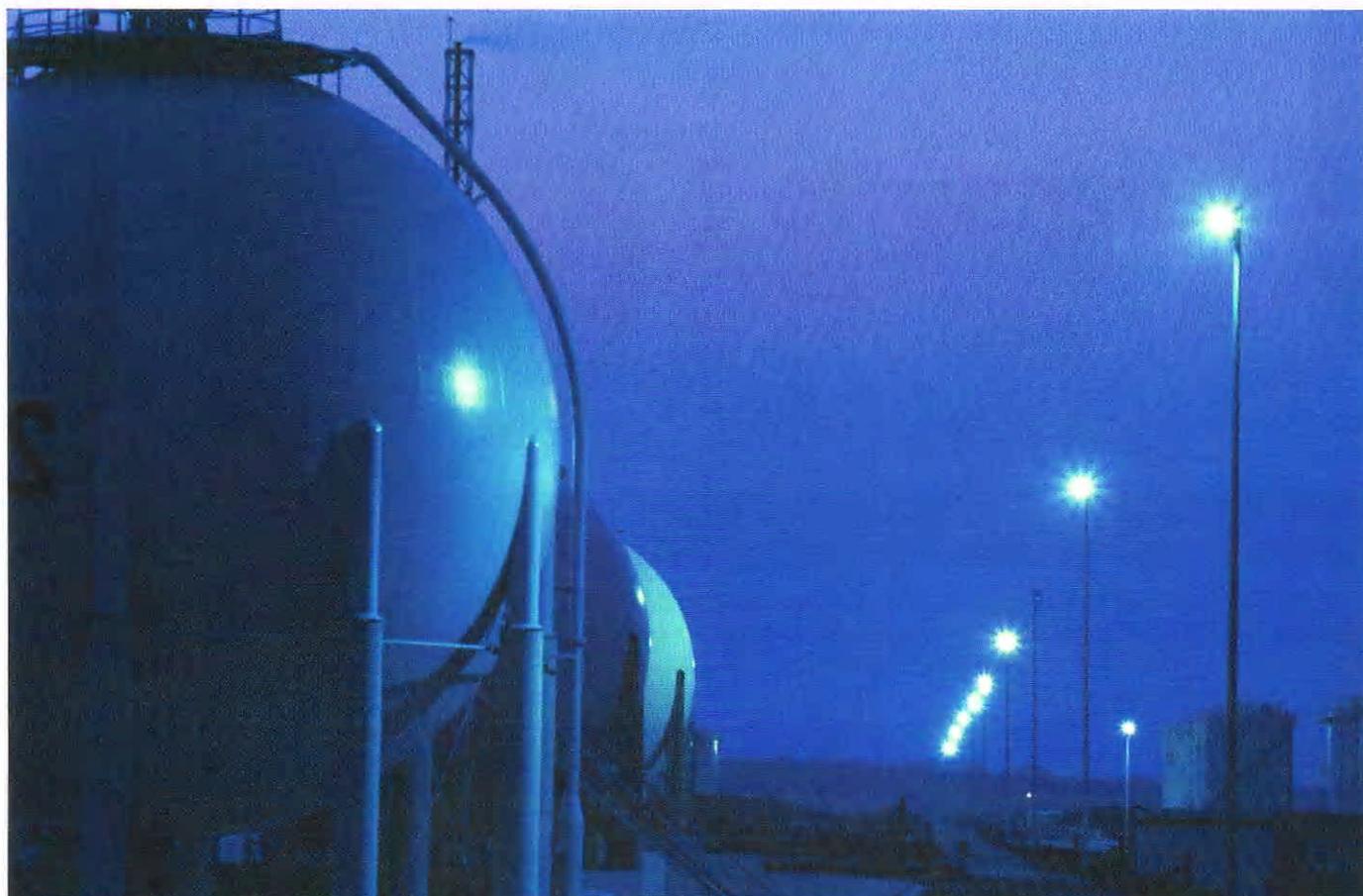


Gaz de France est l'opérateur historique du gaz naturel en France, présent de l'exploration – production à la distribution et aux services. Aujourd'hui, Gaz de France s'affirme comme l'un des leaders européens de l'énergie par le nombre de ses clients, 14 millions en France et en Europe, et le volume de ses ventes. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 18,1 milliards d'euros en 2004.

Gaz de France a pour ambition d'être un énergéticien intégré, à dominante gazière, parmi les leaders du marché européen.

Gaz de France Pionnier dans l'utilisation de la Balanced Scorecard pour évaluer sa contribution au Développement Durable



LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE CONSTITUE UNE COMPOSANTE À PART ENTIÈRE DE LA TRANSFORMATION DE GAZ DE FRANCE

Plusieurs étapes ont jalonné la transformation majeure du groupe Gaz de France. D'une part, le début des années 2000 marque l'introduction de la concurrence, phase qui s'achèvera avec l'ouverture du marché des particuliers en 2007. D'autre part, le groupe Gaz de France est passé du statut d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) à celui de Société Anonyme en 2004. Enfin l'ouverture du capital à l'été 2005 s'est traduite par l'introduction de Gaz de France en bourse, parmi les valeurs du CAC 40.

La réussite de Gaz de France repose sur la conviction qu'un projet industriel valide et légitime doit être soutenu par un sens des responsabilités économiques, sociales et écologiques.

Les quatre orientations qui articulent la politique Développement Durable du Groupe en témoignent :

- Répondre aux enjeux énergétiques par la dynamisation de l'offre produits – services ;
- Exercer pleinement la responsabilité sociétale et environnementale du groupe envers les différentes parties prenantes ;
- Construire un socle RH et social du groupe pour relever nos enjeux industriels ;
- Prendre une part active au développement des territoires.

Dès lors la mesure de la performance du développement durable devient une nécessité. La Délégation à la Qualité du Groupe a opté pour la méthode Balanced Scorecard et décidé de se faire accompagner dans ses travaux par AQM Conseil.

LA BALANCED SCORECARD A PERMIS DE FAIRE CONVERGER UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE SUR UN THÈME AUX MULTIPLES DIMENSIONS.

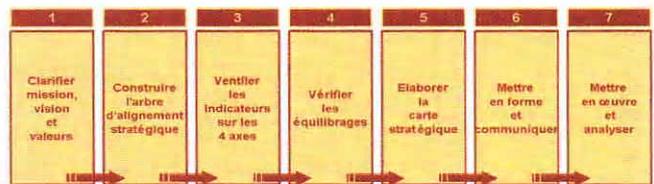
Le champ du Développement Durable, de par son large spectre et les nombreuses recommandations telles que celles du GRI, n'est pas en mal d'indicateurs. La question était moins de trouver de nouveaux indicateurs – sans se priver de cette possibilité cependant - que d'en sélectionner un nombre limité. Les indicateurs retenus devaient traduire l'ambition du Groupe dans ce domaine, et surtout permettre la régulation managériale liée à la mise en œuvre de la politique Développement Durable de Gaz de France.

Comme pour tout projet la constitution de l'équipe s'est avérée un pré-requis pour la réussite du projet. Il fallait d'une part que cette équipe soit suffisamment restreinte pour être en capacité de produire des résultats dans des délais courts, moins de trois mois. D'autre part, cette équipe se devait d'être représentative tant de la diversité des métiers qui contribuent à la chaîne de valeur du Groupe, que des expertises nécessitées par le domaine.

Pluridisciplinarité et représentation des métiers et expertises ont été les maîtres-mots pour le choix des équipiers. Ce choix a été grandement facilité par l'existence d'un réseau animé par la Délégation à la Qualité du Groupe irriguant l'ensemble des composantes de Gaz de France. L'équipe projet ainsi réunie comptait moins de dix personnes.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS

L'élaboration d'une Balanced Scorecard suit une démarche en 7 étapes :



Démarche d'élaboration d'une Balanced Scorecard

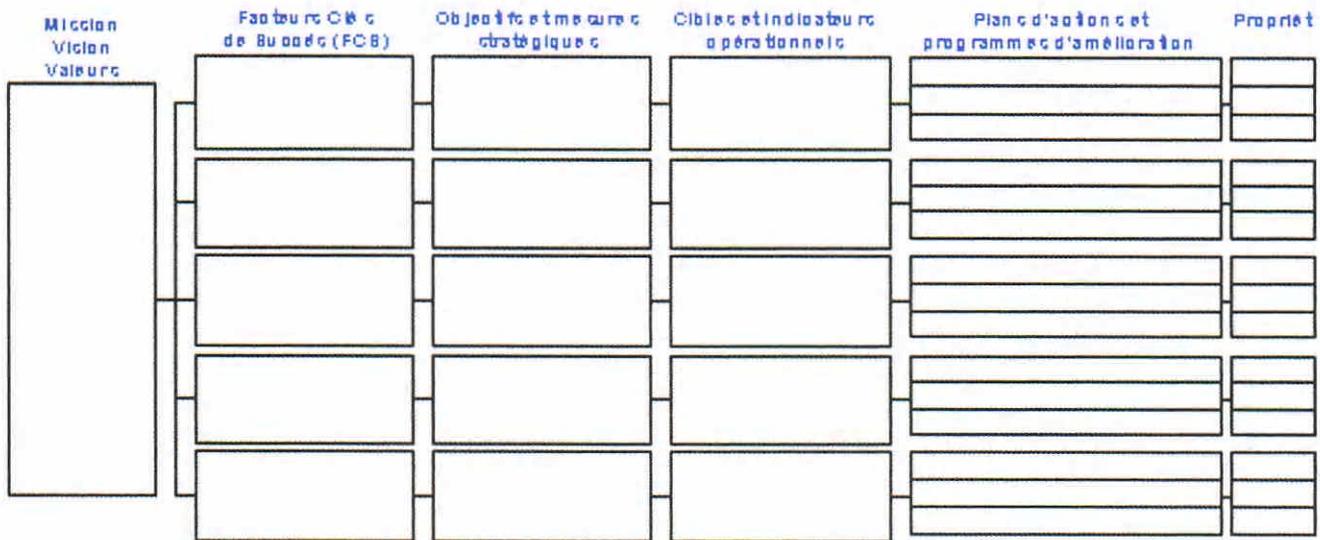
La politique Développement Durable du groupe Gaz de France constitue la donnée d'entrée primordiale du travail. Il importe que cette politique soit claire, comprise et partagée par tous les membres de l'équipe, afin d'établir une base commune de travail. Chez Gaz de France, la politique Développement Durable fait l'objet d'un document défini et structuré en 4 grandes orientations, signé par le Président. Cette politique est ensuite ventilée sur les différentes entités concernées en fonction des domaines: Qualité, Environnement, Sécurité Industrielle, Santé Sécurité, Solidarité et Développement des Territoires. Chacune de ces entités avait donc élaboré une sous-politique, clarifiant sa contribution spécifique à la politique Développement Durable. Il s'avérait donc nécessaire de vérifier la cohérence et l'intégration de ces sous-politiques avec la politique Développement Durable. Pour ce faire, le groupe de travail a construit des matrices de corrélation, permettant de croiser les sous-politiques avec la politique Développement Durable.

| Sous-politique | Politique Qualité | | Politique Environnement | | Politique Sécurité Industrielle | | Politique Santé Sécurité | | Politique Solidarité et Développement des Territoires | | Commentaires |
|--|-------------------|--------|-------------------------|--------|---------------------------------|--------|--------------------------|--------|---|--------|-------------------------------|
| | Indicateur | Impact | Indicateur | Impact | Indicateur | Impact | Indicateur | Impact | Indicateur | Impact | |
| Axe 1 - Répondre aux enjeux énergétiques par la dynamisation de l'offre produits / services | | | | | | | | | | | |
| 1. Répondre à la demande de gaz | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Sécurité et Santé |
| 2. Répondre à la demande de services | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3. Répondre à la demande de gaz et services | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. Répondre à la demande de gaz et services | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Axe 2 - Construire un socle RH et social du groupe pour relever nos enjeux industriels | | | | | | | | | | | |
| 1. Construire un socle RH et social | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Développement des Territoires |
| 2. Construire un socle RH et social | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3. Construire un socle RH et social | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. Construire un socle RH et social | 4 | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Axe 3 - Prendre une part active au développement des territoires | | | | | | | | | | | |
| 1. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Sécurité et Santé |
| 2. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Axe 4 - Construire un socle RH et social du groupe pour relever nos enjeux industriels | | | | | | | | | | | |
| 1. Construire un socle RH et social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Développement des Territoires |
| 2. Construire un socle RH et social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3. Construire un socle RH et social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. Construire un socle RH et social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Axe 5 - Prendre une part active au développement des territoires | | | | | | | | | | | |
| 1. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Sécurité et Santé |
| 2. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 3. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. Prendre une part active au développement des territoires | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Matrice de corrélation Politique DD et sous-politiques

Cette étape de clarification achevée, l'élaboration proprement dite de la Balanced Scorecard peut commencer. Pour cela, le groupe de travail a utilisé un

arbre d'alignement stratégique. Cet outil présente l'avantage de garantir en permanence un alignement sur la politique Développement Durable.



Arbre d'alignement stratégique



La première phase de l'arbre d'alignement stratégique consiste à identifier les Facteurs Clés de Succès. Ce sont de grands aspects/domaines, sur lesquels le groupe doit se focaliser pour atteindre les objectifs de la politique Développement Durable. Cette démarche en favorise l'appropriation.

Le groupe de travail a ainsi identifié 5 Facteurs Clés de Succès, en portant une attention particulière à leur formulation sémantique :

- Disposer d'un système de management (pilotage, processus et gouvernance) adapté, dans une logique de performance intégrant les aspects DD ;
- Disposer d'une recherche intégrée, à l'écoute des attentes présentes et futures des clients et opérateurs énergétiques ;
- Maintenir et développer dans la durée les compétences et l'engagement du personnel, notamment par la définition d'un socle de pratiques managériales ;
- Assurer une vision prospective pour notre mix énergétique sur le marché européen ;
- Optimiser l'impact de notre activité sur l'environnement naturel, social et humain, en intégrant les attentes des parties prenantes.

La seconde étape de l'arbre d'alignement stratégique consiste à identifier les indicateurs stratégiques, lesquels sont directement liés aux Facteurs Clés de Succès. Pour imaginer les indicateurs stratégiques, le groupe est parti de chaque FCS, en soulignant, dans leur libellé, les mots afférents à une notion de mesure et en se demandant comment savoir que le FCS était en bonne voie d'atteinte. Habituellement, les indicateurs stratégiques révèlent des indicateurs en avance (pas tous) et sont des indications sur les succès futurs.

La troisième étape de l'arbre d'alignement stratégique vise à déterminer les indicateurs opérationnels. Il s'agit plutôt d'indicateurs a posteriori, qui vont mesurer des résultats, suite à des actions. Ces indicateurs sont complémentaires des indicateurs stratégiques et sont toujours liés à un même FCS.

En regard du FCS et des indicateurs stratégiques, les indicateurs opérationnels sont recherchés à l'aide de la technique « QCDRHSI ». Bien évidemment, il ne s'agit pas de trouver un indicateur par élément de la liste.

QCDRHSI

- Q** = Qualité (qualité produit, service, processus, etc.)
- C** = Coûts (dépenses, gaspillages, retouches, etc.)
- D** = Délais (retard, réactivité, temps de cycle, etc.)
- RH** = Ressources Humaines (compétences, motivation, satisfaction, etc.)
- S** = Satisfaction Clients (produit, service, délai, etc.)
- I** = Innovation

Technique « QCDRHSI »

Pour rester dans un esprit synthétique, certains indicateurs, opérationnels ou stratégiques, ont été associés en index. Un index est un agrégat synthétique qui combine et pondère plusieurs indicateurs différents en un seul nombre composite.

Pour chaque indicateur stratégique et opérationnel ainsi défini, une carte d'identité a été établie, précisant les caractéristiques essentielles de l'indicateur :

- Nom de l'indicateur,
- Mode de calcul, périodicité et unité,
- Type d'indicateur : Stratégique/Opérationnel, En Avance/A Posteriori, Axe de la Balanced Scorecard, Autre ventilation si nécessaire,
- Valeur actuelle et valeur objectif,
- Emetteur (personne responsable du calcul),
- Interprétation (valeur à accorder s'il y a utilisation d'un barème),
- Représentation graphique.

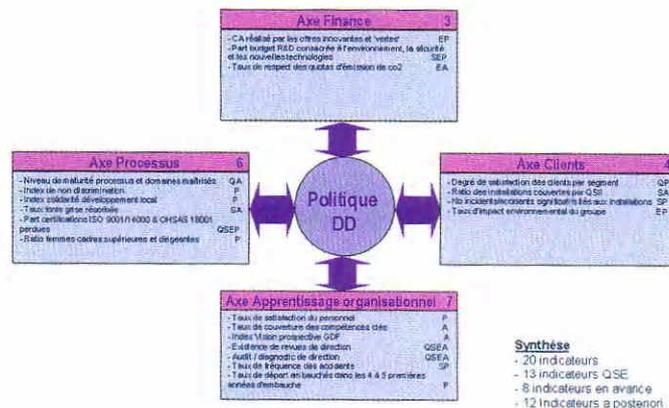
Les indicateurs définis sont ensuite ventilés, de manière équilibrée, sur les 4 axes de la Balanced Scorecard :

FINANCES, CLIENTS, PROCESSUS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.

Cette première ventilation offre l'opportunité de vérifier les équilibres :

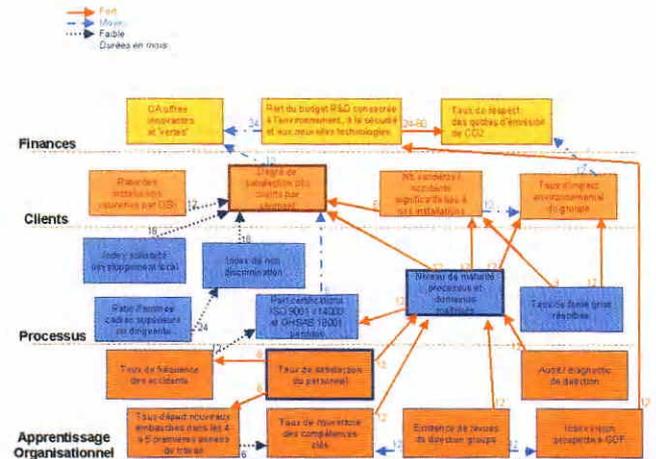
- Equilibrage selon les 4 axes avec le ratio 20% Finances, 20% Clients, 40% Processus et 20% Apprentissage Organisationnel ;
- Equilibrage 1/3 indicateurs en avance et 2/3 indicateurs a posteriori, soit pour Gaz de France, 8 Indicateurs en avance et 12 indicateurs a posteriori ;
- Quantité d'indicateurs : de 15 à 25, soit pour Gaz de France 20 indicateurs.

Par ailleurs, la Direction Générale de Gaz de France souhaitait vérifier l'équilibrage Qualité – Sécurité – Environnement (QSE) des indicateurs. Le groupe de travail a donc identifié 13 indicateurs QSE, parmi les 20 de la Balanced Scorecard.



Balance Scorecard Développement Durable

La Balanced Scorecard Développement Durable ainsi définie chez Gaz de France pourrait apparaître comme un tableau de bord du pilotage de la performance statique, se bornant à ventiler des indicateurs sur 4 axes. Cela serait vrai si la dernière composante, la carte stratégique était omise. Cette dernière apporte une vision dynamique, en établissant les liens de cause à effet entre les indicateurs.



Carte stratégique hypothèse Gaz de France Développement Durable

La Balanced Scorecard construite avec la carte stratégique, il reste 2 étapes importantes à mener :

- Mettre en forme la Balanced Scorecard et communiquer ;
 - Mettre en œuvre et analyser les résultats.
- DEUX TABLEAUX DE BORD ALIMENTENT Désormais LE CYCLE DE GESTION ET LA REVUE DE DIRECTION QSE DU GROUPE.

Gaz de France organise le champ du Développement Durable comme la réunion des domaines QSE et RSE. Deux tableaux de bord ont été conçus, l'un QSE à rythme trimestriel, l'autre Développement Durable avec un rythme annuel, qui reprend et complète le tableau de bord QSE.

Le tableau de bord QSE comprend treize indicateurs, complétés de 7 autres pour le tableau de bord Développement Durable.

La structure de ces tableaux de bord ne reprend pas la structure d'une Balanced Scorecard. Mais les méthodes et outils de la Balanced Scorecard ont permis d'une part de faire converger l'équipe projet sur le nombre limité d'indicateurs, et d'autre part de cribler ces derniers afin qu'ils soient « équilibrés » sur les 4 dimensions d'une Balanced Scorecard.

La production et l'examen de ces tableaux de bord sont intégrés dans le cycle de gestion du Groupe. Ils alimentent notamment la Revue de Direction QSE Groupe.

■ CONCLUSION : LES ENSEIGNEMENTS

Les avantages de la démarche entreprise sont multiples. Toutefois, nous retenons 2 principaux enseignements :

- La Balanced Scorecard a un nombre limité d'indicateurs. La méthode utilisée permet de focaliser sur les indicateurs essentiels. Il a fallu parfois choisir ou combiner plusieurs indicateurs (les index sont précieux), mais ce choix est indispensable. Il n'est pas possible de piloter avec 40 indicateurs ...

- Les indicateurs retenus reflètent bien la politique Développement Durable et la Balanced Scorecard permet de piloter les décisions et les actions vers une meilleure mise en œuvre de la politique Développement

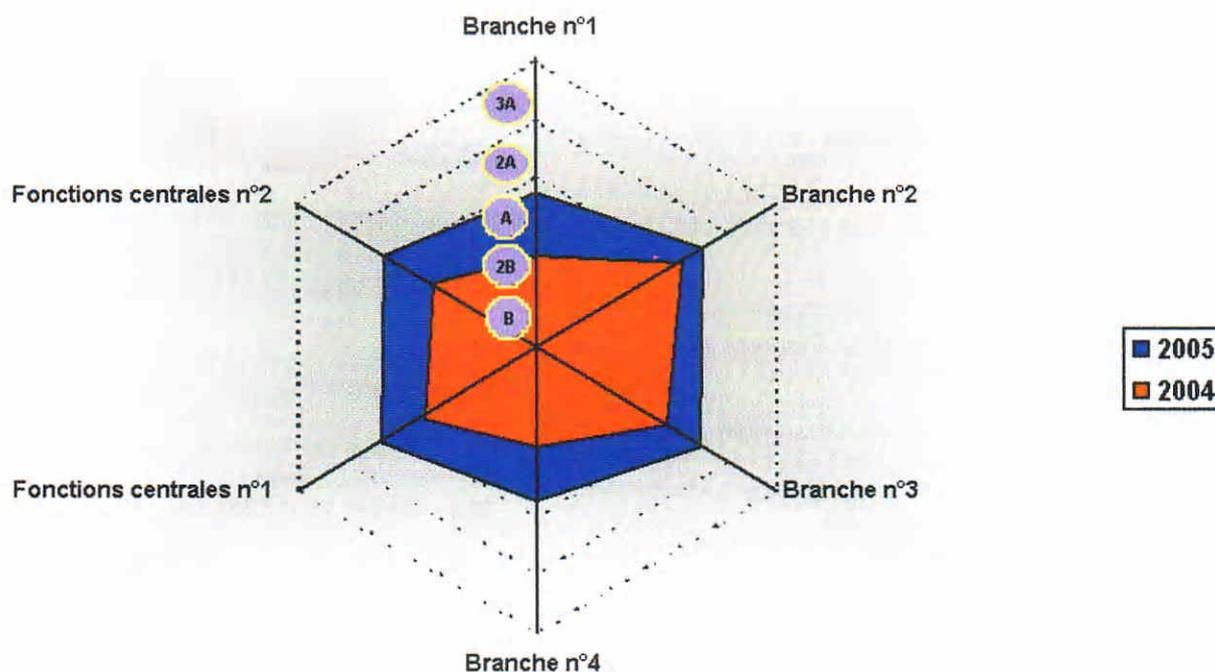
Durable. La notion d'alignement des indicateurs vers les objectifs fixés est importante puisqu'elle permet à tous les acteurs de savoir comment nous avançons sur le chemin. Et il importe que nous prenions tous le même.

Les travaux, réalisés par le groupe pour l'élaboration de la Balanced Scorecard, ont été aussi une occasion de créativité dont témoignent certains indicateurs créés. Ainsi, concernant la première orientation « Dynamiser l'offre produits-services », il a été décidé d'introduire un indicateur « Chiffre d'affaires à contenu Développement Durable ».

La mesure systématique de la maîtrise des processus du Groupe a été homogénéisée et étendue aux processus fonctionnels de la tête de Groupe.

Simulation

Niveau moyen de maîtrise des processus du Groupe



L'échelle de gradation note les processus depuis la mise en œuvre de moyens jusqu'à la progression de la performance associée

Niveau de maturité des processus Gaz de France

Dans le domaine des ressources humaines, a été créé un indice de parité hommes-femmes qui s'attache à mesurer les écarts de trajectoires de carrière par rapport au potentiel. Ce dernier indicateur est très proche d'indicateurs préconisés par l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises).

Beaucoup d'entreprises engagées dans des démarches qualité, sécurité et environnement sont confrontées à un effet mille-feuilles qui voit se superposer les rites et rythmes inhérents à chacune de ces démarches et ceux du cycle de gestion. La mise en place d'un tableau de bord QSE unique et ramassé, dont la production est totalement intégrée dans le cycle de gestion résout la question de l'intégration QSE à la tête du Groupe.

Enfin il faut signaler l'effet d'entraînement de la méthode. En donnant les indicateurs-clefs de la tête du Groupe, elle restitue du sens, donne une boussole et un guide pour la construction des indicateurs des fonctions centrales d'appui et des directions opérationnelles qui doivent contribuer à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des résultats du Groupe en matière de Développement Durable.

Brice AVELINE
Délégué Qualité
Groupe Gaz de France

Patrick MONGILLON
Directeur Associé
AQM Conseil
pmongillon@wanadoo.fr