

# Les tableaux de bord prospectifs (balanced scorecards)

## Avant propos sur les tableaux de bord

Le tableau de bord est l'instrument sans qui toute démarche de progrès est impensable, comment assurer un jugement adéquat à l'effort fourni sans un instrument de mesure, sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

Aujourd'hui le contexte n'est plus le même qu'il y a 20 ans, la nouvelle configuration économique se caractérise par des changements rapides et une certaine imprévisibilité.

De ce fait **l'ancienne logique dans laquelle la performance pouvait être estimée en termes exclusivement productiviste et financier est aujourd'hui totalement inadaptée, ce qui n'empêche pas de nombreuses entreprises de conserver leurs habitudes**,

toujours dans l'application du schéma classique :

*Planification -> Contrôle -> Décision*

Il est aujourd'hui parfaitement avéré que ce système est totalement inadapté à la nouvelle configuration économique et il faut passer d'une logique "de planification à priori et de constat à posteriori" à une logique "dynamique et réactive" : *Mesure -> Action -> Réaction*.

---

Dès lors le tableau de bord n'est plus un outil de contrôle mais un instrument d'aide au pilotage, un outil d'aide à la décision, pour les acteurs/responsables. Trop souvent, on présente aux utilisateurs, des indicateurs de performance beaucoup trop généraux et fort loin de leurs préoccupations et de leurs moyens d'action. Les tableaux de bord ainsi construits sont purement et simplement inutiles. **Si l'utilisateur ne dispose pas du levier de commande pour agir, l'indicateur ne sert à rien.**

Quelques remarques sur les indicateurs :

- **Un indicateur est nécessairement associé à un objectif précis.**
- Un indicateur entraîne toujours une décision (même si c'est de poursuivre sur la même voie).
- La précision de l'indicateur est relative (on n'a d'ailleurs pas toujours besoin de résultats complets et d'une infinie précision pour prendre une décision).
- L'utilisateur doit avoir foi dans l'indicateur présenté.

### Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif (ou balanced scorecard - BSC) est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes.

Une définition du tableau de bord prospectif pourrait être : "tableau de bord qui traite l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes".

En effet, en premier lieu, le tableau de bord prospectif est un tableau de bord, mais, et c'est là que cela devient intéressant, ce n'est pas uniquement cela. En fait c'est une méthode qui doit permettre à une entreprise de passer de la définition de sa stratégie, au pilotage de sa mise en œuvre concrète en passant par la définition, suivant quatre axes (finance, client, processus, apprentissage), des objectifs stratégiques associés, d'un arbre de causes à effets entre ces objectifs, d'actions à mettre en place... En plus elle doit permettre de mieux diffuser cette stratégie à l'ensemble des collaborateurs de la société et ainsi de les rendre acteurs de sa réussite.

---

Les tableaux de bord prospectifs ont été conçus pour rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant à l'axe habituel de la performance financière (*"Ce que voient les actionnaires"* : rentabilité, valeur ajoutée, etc.) trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance :

- un axe "clients"
- *"Pour atteindre notre but, comment devons-nous apparaître auprès de nos clients ?"*
- *"Comment devons-nous apparaître face à nos clients ?"*
- *Par ex. satisfaction et fidélité des clients, image de marque...*
  
- un axe "processus internes"
- *"Pour satisfaire nos clients, que devons-nous mettre en place ?"*
- *"Comment devons-nous apparaître face à nos clients ?"*
- *Processus clés à mettre sous contrôle ; par ex. les processus d'innovation.*
  
- un axe "apprentissage organisationnel"

## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

---

- *"Que doit devenir notre entreprise pour réussir ?"*
  - *"Dans quelle mesure sommes-nous capables de changer, de s'améliorer, d'innover ?"*
  - *Accent mis sur les hommes, les systèmes et les procédures.*
  - *Potentiel des salariés, capacités des systèmes d'information, motivation et responsabilisation.*
- 

**Chacun de ses axes regroupe des objectifs stratégiques qui doivent être corrélés afin de décrire la stratégie de l'entreprise.** Le rééquilibrage s'effectue aussi entre indicateurs de résultat et indicateurs « avancés ». Alors que les premiers mesurent a posteriori le résultat d'une action, une réalisation par rapport à un objectif, les seconds permettent de suivre les variables d'action clés afin d'influer sur la performance finale, au lieu de simplement la constater.

Enfin, ces tableaux de bord se veulent prospectifs : ils rééquilibrent l'importance relative des objectifs à court terme (comme la performance financière) et celle des objectifs à long terme, centrés sur ce que les dirigeants veulent faire de leur organisation. Ils sont aussi prospectifs parce qu'en remontant des effets aux causes, ils font l'hypothèse qu'en s'attaquant aux causes (par ex. : l'organisation interne), on améliore les effets de demain (par ex. : les résultats financiers dans le cas d'une entreprise).

**Le tableau de bord prospectif est un outil permettant de traduire les missions et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets et d'indicateurs de performance qui constituent la base du système de pilotage** (management stratégique). Il précise et communique le projet de l'administration à l'ensemble des employés, en proposant un modèle de performance commun et une démarche générale qui permettent d'articuler les efforts et les résultats individuels avec les objectifs généraux.

---

Il permet de :

- **clarifier la stratégie et la traduire en objectifs** (le fait d'utiliser des indicateurs pour
-

## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

---

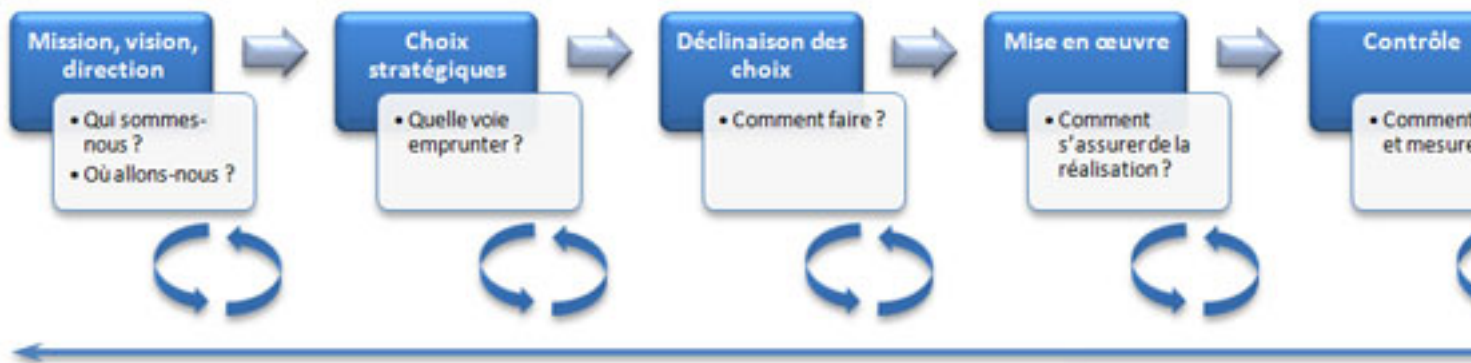
communiquer permet d'exprimer des concepts parfois complexes sous une forme plus précise qui favorise le consensus au sein de la structure),

- **communiquer et articuler les objectifs avec les indicateurs stratégiques** : il s'agit de mobiliser

tous les acteurs sur les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'ensemble (l'idée est de **faire comprendre aux gens le fonctionnement de l'ensemble et l'influence de leur action** sur celles des autres individus et sur la structure entière),

- **planifier, fixer des objectifs** et harmoniser les initiatives stratégiques : la comparaison des niveaux de performance attendus et des réalisations met en lumière le déficit de performance que les initiatives stratégiques veulent combler,

- **renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique** : l'accent est mis sur la notion de bouclage du système.



---

Le tableau de bord prospectif (ou la BSC) est bien plus qu'un simple tableau d'indicateurs liés. Il faut vraiment le voir comme un réel système de management qui agit sur quatre fondamentaux :

- **Traduire la vision** : En général, le plus difficile n'est pas de définir une stratégie mais de la mettre en place. C'est en cela que la BSC apporte son aide puisqu'elle permet de clarifier la stratégie en objectifs opérationnels compréhensibles par tous. Ainsi un consensus peut être atteint sur la mission de l'entreprise.

- **Communiquer et motiver** : La BSC est en fait un formidable outil de communication et de motivation. Le rôle de chacun des collaborateurs dans la réussite de l'entreprise s'inscrit dans des objectifs pré-définis.

- **Planifier, anticiper** : La définition de cibles oblige l'entreprise à n'avancer que dans une seule direction. Ainsi l'allocation des ressources, les initiatives stratégiques doivent s'inscrire

dans cette marche en avant.

- **Corriger et apprendre** : Souvent le temps imparti à l'étude de la stratégie d'une entreprise est limité. On définit les grandes lignes et on ne regarde qu'un an ou six mois après où on en est. La BSC lutte contre cet état de fait, car elle force le management à réaliser un retour régulier sur leur stratégie et de la remettre en cause sur certains points à la vue des résultats obtenus.

**C'est sur les dirigeants que repose entièrement l'élaboration des tableaux de bord prospectifs** puisqu'ils sont porteurs de la vision de l'entreprise et sont donc les mieux à même de traduire cette vision en stratégie. La motivation et la mobilisation de tout le personnel est néanmoins nécessaire car l'adhésion à la stratégie de l'organisation est essentielle pour l'amélioration des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

---

### Comment s'y prend-on ?

L'appréciation de la performance s'appuie sur 4 piliers qui devront être déclinés, pour chacun des piliers, en objectifs, indicateurs et actions et dont l'équilibre permet à la structure de mener à bien sa stratégie :

- la gestion des ressources financières,
- la relation au client (indicateurs de prix et de qualité de service),
- l'amélioration des processus internes,
- l'apprentissage au sein de l'organisation et la gestion des ressources humaines.

À l'issue de cette première étape, définir les facteurs clés de succès est l'un des éléments les plus décisifs dans la démarche de construction d'un tableau de bord prospectif. L'identification de ces facteurs clés doit se faire à partir d'une démarche pragmatique et doit s'appuyer sur l'expérience du dirigeant qui est le mieux à même de contribuer efficacement à la mise en évidence des paramètres clés de la performance.

---

Lors de la première phase il faut commencer par bien définir le périmètre d'application de la Balanced Scorecard. Pour cela, il est important de savoir à qui s'adresse ce tableau, quels sont les clients concernés, les processus, les ressources humaines... Une fois cette première condition remplie, l'équipe dirigeante définit la stratégie qu'elle entend alors mettre en place

## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

---

pour ce périmètre.

A partir de là, la seconde phase peut débuter. Elle fait intervenir, au cours d'interviews, les managers des divisions englobées dans le périmètre d'étude, Ce n'est qu'après cela qu'ils peuvent partager leurs idées concernant ce qu'il faut mettre en œuvre pour réussir dans cette voie : les objectifs stratégiques associés, les mesures, les cibles...



Cette mouture initiale est alors présentée aux personnes du middle management qui connaissent bien le métier de l'entité et ses processus. Ils doivent alors proposer des améliorations, trouver de nouveaux indicateurs, les lier entre eux et à la stratégie, et commencer à penser à l'implémentation de la solution et aux contraintes induites.

Ce n'est qu'après cette étape que l'équipe dirigeante met un point final à la BSC. La construction du tableau de bord prospectif se déroule donc de manière itérative.

La dernière phase correspond à la mise en place de la Balanced Scorecard au sein de l'entreprise. Elle comprend une partie d'intégration au système existant et une autre liée à l'accompagnement du changement. En effet il faut que l'outil soit connu, compris, utilisé et alimenté par les personnes concernées pour que ses résultats soient probants.

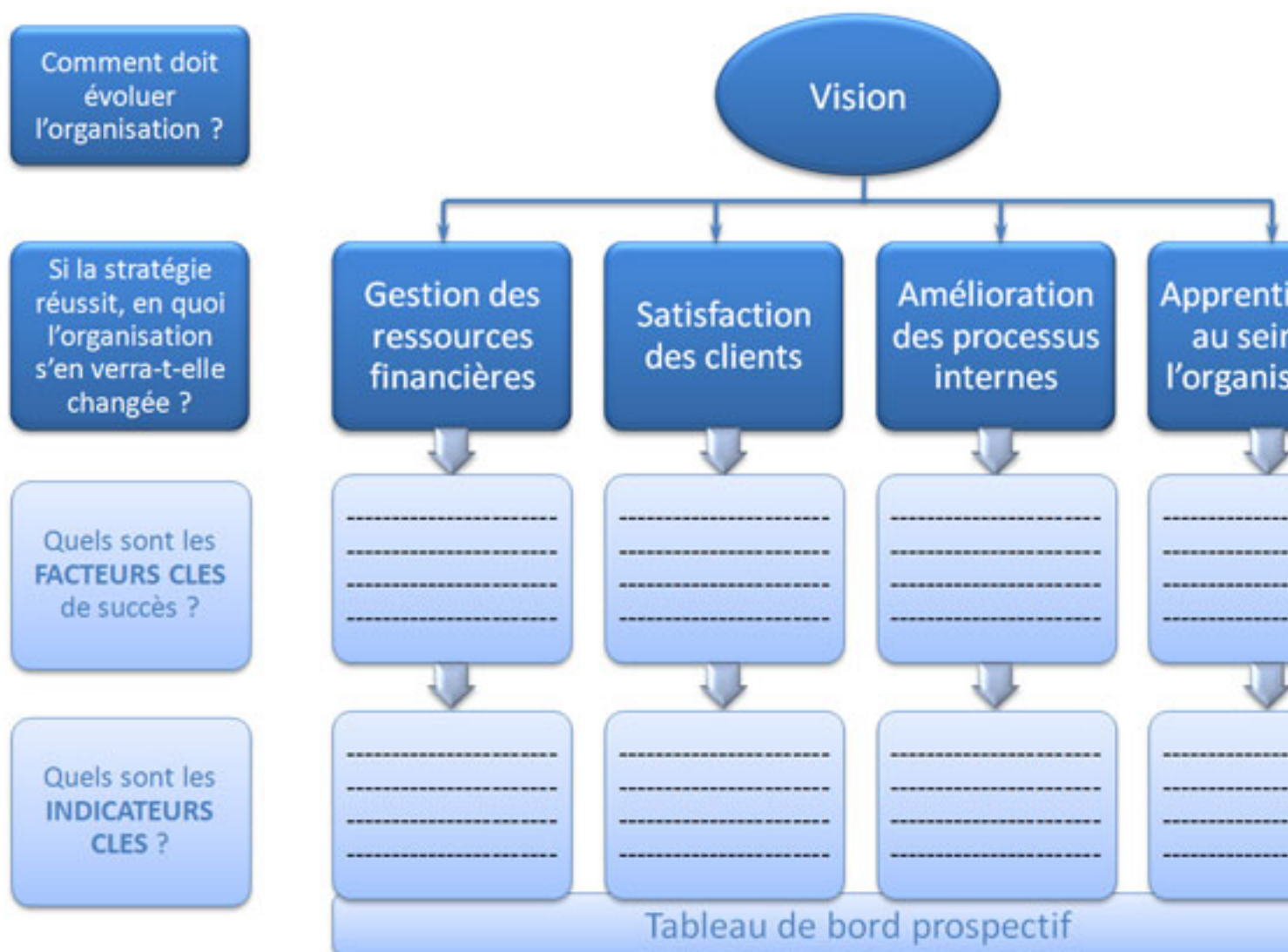
## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

La réflexion sur les facteurs clés invite à une mise à plat des relations de cause à effet entre les paramètres conditionnant la performance de la structure et les réalisations. Une fois ces facteurs clés identifiés, la phase de mise en place des indicateurs peut débuter.

A noter qu'il doit y avoir des indicateurs clés pour chaque point de vue : financier (indice de productivité par ex.), client (indice de satisfaction client par ex.), processus (satisfaction interne ou tel indicateur amélioré par ex.), apprentissage (état d'avancement des plans de formation continue par ex.).

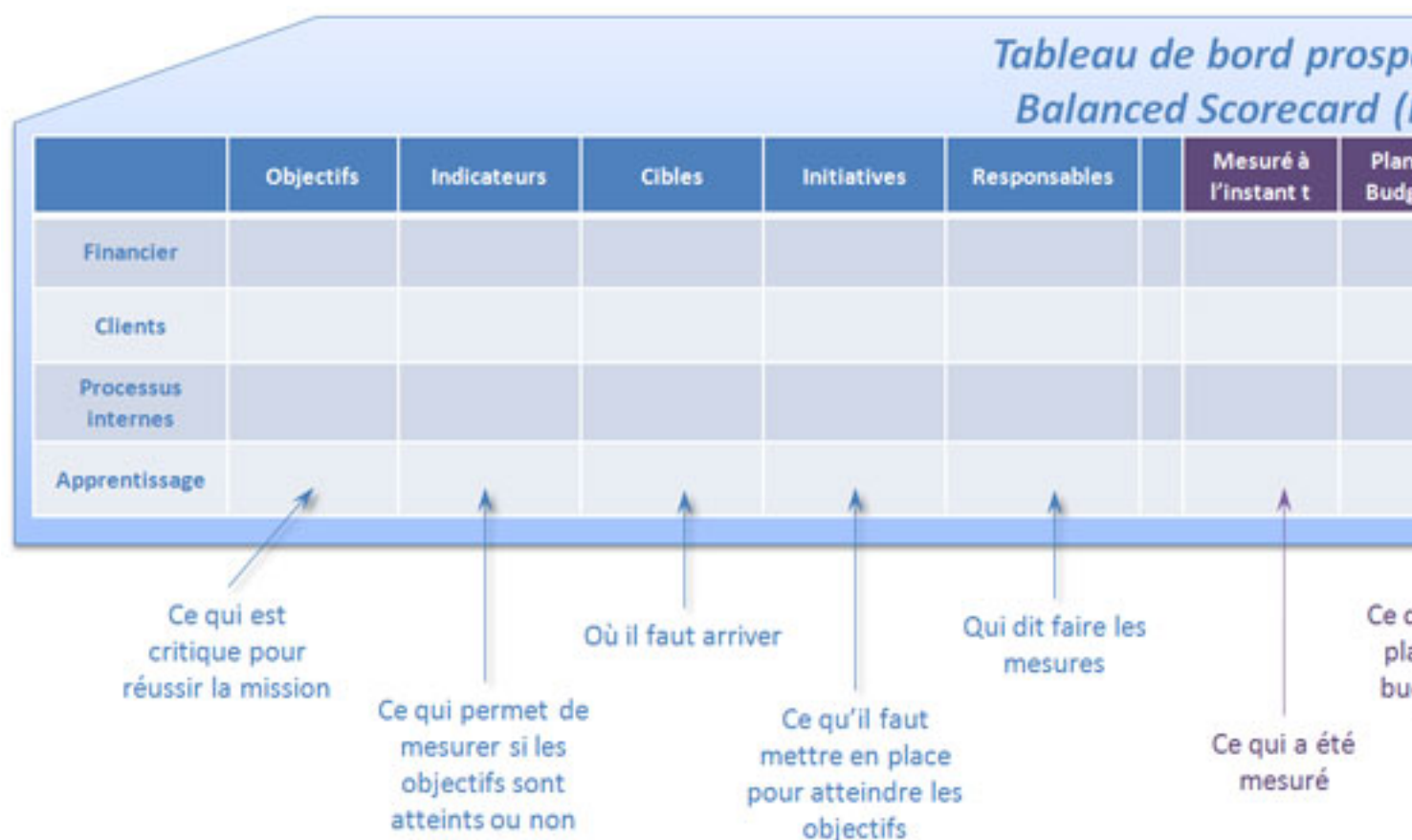


## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

Voici à quoi peut ressembler un tableau de bord prédictif type :



**Un tableau de bord prospectif** n'est pas fait uniquement par et pour les dirigeants ; il **doit permettre de communiquer sur la stratégie de la structure et de montrer comment, à chaque niveau, chaque unité, structure ou service peut mener à bien cette stratégie.**

**C'est un outil** qui permet de bien préciser les objectifs stratégiques de la structure et qui sert de base à la mise en place d'un nouveau système de management.

Dans la mesure où la vision doit être porteuse des valeurs de la structure, elle ne peut en aucun cas être imposée. Elle réclame donc un consensus au sein de chacune des unités ou entités qui composent la structure car la traduction de la mission en objectifs communs implique une



## Tableaux de bord prospectifs

Écrit par webmaster

Mardi, 29 Avril 2008 17:52 - Mis à jour Mercredi, 30 Avril 2008 16:10

---

coopération entre toutes les unités qui composent la structure.

---

### Recettes pour un bon tableau de bord prospectif

1. Ne pas l'établir de manière trop abstraite, donner dans le concret.
2. Il faut le créer en concertation avec les collaborateurs pour qu'ils y adhèrent.
3. Les objectifs stratégiques et les indicateurs doivent être corrélés entre eux sinon les résultats escomptés ne pourront être atteints.
4. Le tableau de bord prospectif ne sert pas à définir la stratégie d'une entreprise, il est là pour aider à sa mise en action et à son pilotage.