

# Atelier de définition de TB prospectif

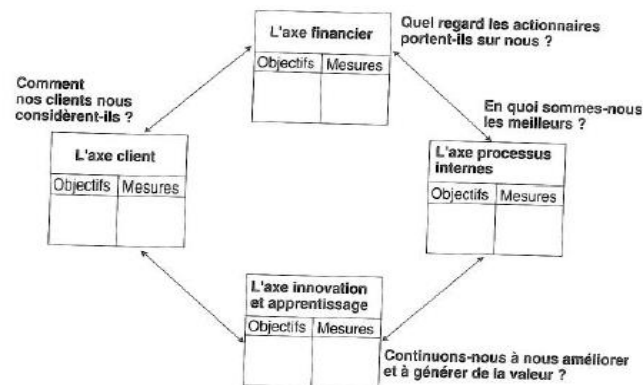
## CIE ABC de développement de solution BI spécialisée au niveau gouvernemental

A partir du fichier Excel et ses 3 feuilles de travail concevoir le TB prospectif (scorecard) de la page suivante. Onglet TB du fichier Excel est seulement un exemple de représentation graphique.

1- Définir les indicateurs (descripteurs) pour chaque axe (voir autre page)

2- Le TB du fichier Excel à votre avis est-il à améliorer ?

*Comment le tableau de bord prospectif  
relie différentes mesures de la performance*



# Balanced Business Scorecard

## Financial Perspective

GOALS

MEASURES

## Customer Perspective

GOALS

MEASURES

## Internal Business Perspective

GOALS

MEASURES

## Innovation and Learning Perspective

GOALS

MEASURES

**ROBERT S. KAPLAN**  
**DAVID P. NORTON**

*Traduit de l'américain*  
**THE BALANCED SCORECARD**



# **LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

***Pilotage stratégique :  
les 4 axes du succès***



**LES ÉDITIONS  
D'ORGANISATION**



## Approche de Robert S. Kaplan et David P. Norton dans l'article Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System

---

- L'approche de Robert S. Kaplan et David P. Norton consiste à dire que le tableau de bord doit compléter les mesures traditionnelles de finances avec des critères qui mesurent la performance de trois perspectives additionnelles qui sont tout d'abord les clients, les processus internes de business et enfin l'apprentissage et le développement. Ceci permet aux compagnies de suivre les résultats financiers tout en surveillant la progression de la capacité à acquérir des actifs intangibles nécessaires pour le futur. Ils voient donc le tableau de bord comme un complément aux mesures financières et non pas un remplacement.
- La stratégie de managing comporte quatre processus qui sont tout d'abord la traduction de la vision ce qui permet de la clarifier et de permettre d'arriver à un consensus (il a été constaté que souvent pour une même vision chaque personne du comité de direction proposait une définition et une traduction différente). Elle permet ensuite de communiquer et de connecter cette traduction « vers le haut et vers le bas » de l'entreprise pour permettre de transformer les actions en un tout cohérent et qui aide à réalisation de cette vision, notamment en mettant en place des buts intermédiaires (milestones) à atteindre, et enfin en connectant les récompenses aux mesures de performances.
- Ensuite vient la planification des activités d'affaires qui permet à la compagnie d'intégrer les plans de business et de finance de l'entreprise ce qui leur permet de coordonner les initiatives qui contribuent à suivre et mener à bien les objectifs à long terme de l'entreprise. Enfin les rétroactions et l'apprentissage donnent à l'entreprise la capacité « d'enseigner la stratégie », de surveiller et de modifier la stratégie à partir d'information en temps réel.
- Les trois premiers points sont vitaux pour mettre en place une stratégie mais ne sont pas suffisants, et c'est ce dernier point qui permet une « ré-examinations » de la boucle d'apprentissage. Enfin on peut dire que le tableau de bord selon leur vision, d'articuler la vision de l'entreprise, de définir des termes clairs et opérationnels le résultat que l'entreprise essaye d'atteindre, ensuite le tableau de bord doit servir à découvrir les relations de causes à effets car l'information est recoupée et que les données sont présentes. Enfin il doit permettre de faciliter les révisions et modifications de la stratégie ce qui est essentiel à l'apprentissage stratégique. Enfin et ceci est le plus important, il doit permettre de propager la stratégie à tous les niveaux de l'organisation et permettant à chacun de savoir comment contribuer à sa réussite.



# o m m a i r e

Préface .....	7
---------------	---

1. Le tableau de bord à l'ère de l'information .....	13
2. Pourquoi un tableau de bord prospectif ? .....	33

## **PREMIÈRE PARTIE : ÉVALUER LA STRATÉGIE**

3. L'axe financier .....	61
4. L'axe « Clients » .....	79
5. L'axe « Processus internes » .....	107
6. L'axe « Apprentissage organisationnel » .....	137
7. Relier les mesures à la stratégie .....	157
8. Structure et stratégie .....	175

## **DEUXIÈME PARTIE : PILOTER LA STRATÉGIE**

9. Alignement stratégique vertical .....	207
10. De la stratégie à l'établissement du budget .....	229
11. Retour d'expérience et apprentissage stratégique .....	253
12. Le TBP, système de management .....	275

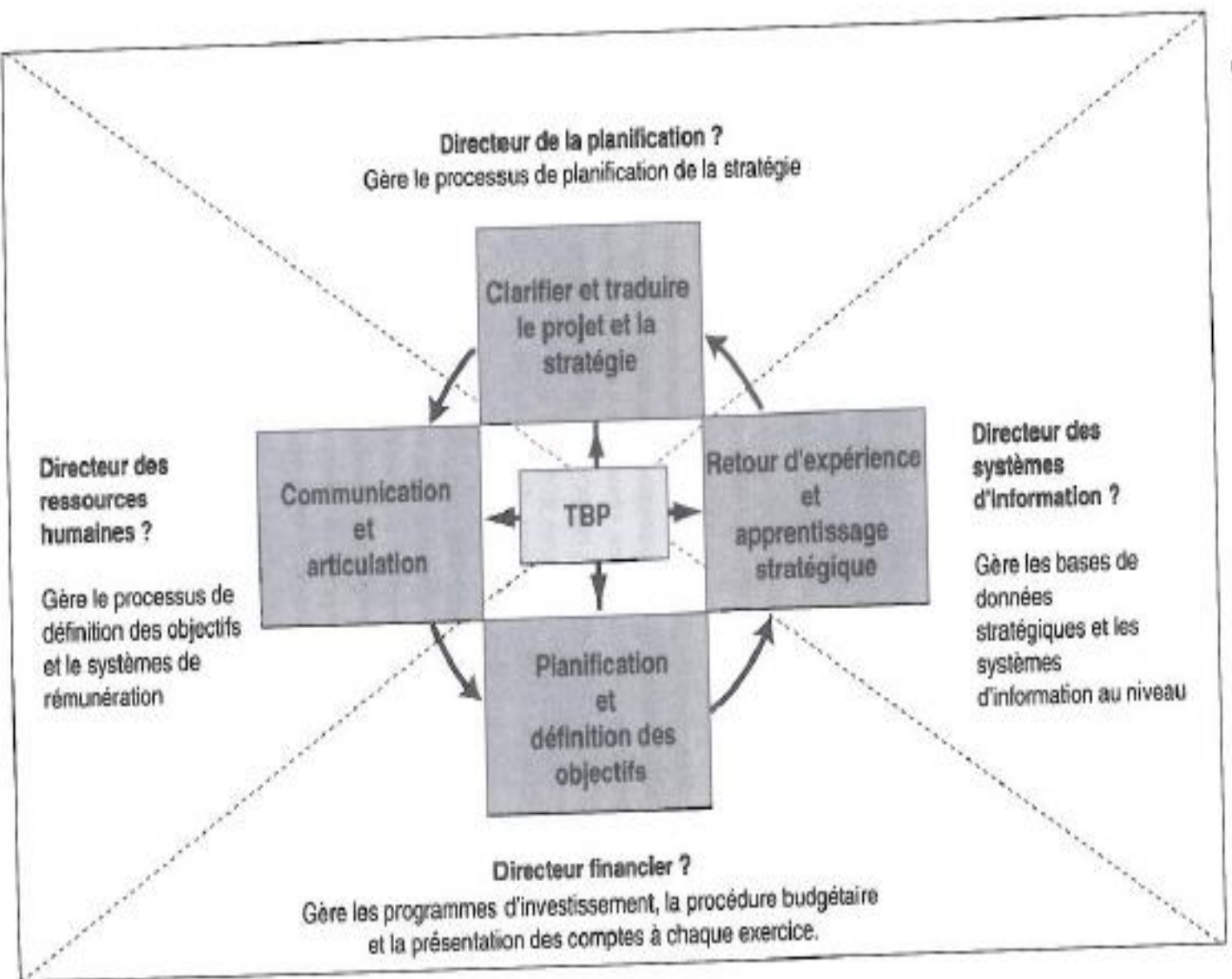


Figure 12.5. Responsabilité du système de management stratégique