

Le tableau de bord prospectif « Balanced SCorecard » (BSC)

Table des matières

I. Balanced scorecard	3
A. Définition du balanced scorecard.....	3
B. Objectif du balanced scorecard.....	4
II. Exercice : Quiz	4
III. Construction du balanced scorecard	5
A. Phase de réflexion.....	5
B. Phase action.....	6
IV. Exercice : Quiz	8
V. Essentiel	9
VI. Auto-évaluation	9
A. Exercice.....	9
B. Test.....	9
Solutions des exercices	10

I. Balanced scorecard

Contexte

Pendant longtemps, l'analyse stratégique était limitée à l'élaboration de la matrice SWOT. C'est, en effet, une méthode d'aide à la prise de décision fondée sur l'étude des forces et des faiblesses combinée aux opportunités et menaces de l'environnement.

Robert S. Kaplan et David P. Norton, en 1992, proposent une nouvelle méthode d'analyse permettant de mesurer l'activité d'une organisation autour de quatre axes que sont les clients, le processus, l'apprentissage et la finance. Ces dimensions concourent à la performance et font du balanced scorecard un véritable système de management de la stratégie.

Après avoir défini et présenté le balanced scorecard, nous analyserons les étapes de sa construction.

A. Définition du balanced scorecard

Définition Un système de management de la stratégie

Un système de management désigne la mise en mouvement avec ordre et méthode tout en organisant les interactions. Il consiste à formaliser l'ensemble des actions managériales qui contribuent à la construction, la mise en œuvre et l'évaluation de l'organisation.

Le système de management de la stratégie est donc un Système de Management de la Qualité, ou SMQ, en lien avec la stratégie.

Le balanced scorecard, ou tableau de bord prospectif, répond à cette définition en ce qu'il construit et pilote la mise en œuvre de la stratégie. Il est un véritable système de management de la stratégie.

Du reste, à la différence d'autres outils de pilotage de la stratégie, le balanced scorecard porte une approche « *originale* ». C'est vrai en ce qu'il aborde une vision prospective, c'est-à-dire qu'il dépasse la vision financière sur la base des chiffres passés (indicateur chiffre d'affaires par exemple) en s'orientant vers l'avenir. C'est vrai aussi, comme son nom l'indique « *balanced* », en ce que le tableau de bord prospectif propose une vision à la fois financière et non financière. C'est un subtil équilibre entre les indicateurs financiers et les autres. En outre, il met en avant un principe de causalité selon lequel ce que les actions mises en œuvre pour répondre à un objectif auront des incidences sur d'autres objectifs. L'intérêt donc du tableau de bord prospectif est d'agir de manière cohérente en lien avec les différents objectifs stratégiques.

Un système de management intégré

La démarche du balanced scorecard s'inclue dans le processus complet et continu de l'élaboration partant de la stratégie au suivi des indicateurs opérationnels. En ce sens, il dépasse le cadre du SMQ pour devenir un Système de Management Intégré, ou SMI. En effet, lorsqu'un système unique de type SMQ se combine à plusieurs dimensions, il devient un SMI.

Complément Un système de management dit top-down

Le tableau de bord prospectif est un système de management dit top-down ce qui signifie que les décisions sont prises en haut de la hiérarchie et déclinées vers le bas.

Ce type de management appelé en français « *management vertical* » se retrouve dans les entreprises que l'on pourrait qualifier de traditionnelles. Il est symbolisé par un organigramme pyramidal où l'ordre émane de l'autorité pour être ensuite appliqué à chaque étage subalterne. On l'oppose au processus dit Bottom-up que l'on retrouve dans l'approche participative et collaborative. Dans ce système l'idée provient de la base.

Les perspectives du tableau de bord prospectif

La construction du balanced scorecard ou, tableau de bord prospectif, s'articule autour de 4 axes, ou dimensions. Ainsi, la vision et la stratégie s'orientent autour :

- De la perspective client qui concerne la satisfaction client,
- De la perspective finance qui concerne la satisfaction des investisseurs,
- De la perspective processus internes qui appelle l'avantage concurrentiel ou la recherche de l'efficacité,
- De la perspective apprentissage et développement qui représente le pilotage de l'organisation et le management des hommes et des femmes.

Il faut noter que ces axes sont des piliers mais qu'ils peuvent, toutefois, ne pas être pertinents pour certaines structures qui pourraient préférer un axe communication en lieu et place de l'axe finance ou de processus par exemple.

B. Objectif du balanced scorecard

L'objectif général

De prime abord, comme tout SMQ ou SMI, l'objectif principal du balanced scorecard est de développer la culture organisationnelle c'est-à-dire l'ensemble des valeurs communes. Il permet de fixer un cap et les moyens d'atteindre l'objectif. Il s'agit, autrement dit, d'impliquer de la cohérence dans l'action.

En effet, le balanced scorecard a vocation à construire et piloter la mise en œuvre de la stratégie et à ce titre, de définir, organiser et manager le déploiement des actions en lien avec la stratégie générale de l'entreprise, le tout avec une démarche outillée.

Au demeurant, avant cet objectif général, il a un intérêt concret d'obliger le dirigeant à formuler concrètement sa vision et sa stratégie. Cela peut paraître anecdotique mais si beaucoup de dirigeants ont une vision, elle peut souvent être intuitive. Le balanced scorecard force à poser le sujet et peut ouvrir des perspectives inattendues.

L'intérêt à multiple facettes

Si le tableau de bord prospectif a un objectif général, il est aussi à multiple facettes. Ainsi, il permet :

- La mise en place d'une vision commune et partagée,
- La traduction claire des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels,
- La priorisation des projets de développement et les actions de communication et de commercialisation,
- À l'aide des indicateurs, le suivi de la trajectoire de l'entreprise,
- La cohérence de l'activité de tous en lien avec les objectifs opérationnels,
- La transparence et la bonne compréhension de la stratégie. C'est, à ce titre, un levier de clarification des priorités.

Remarque Ne pas limiter le TBP à une simple accumulation d'indicateurs

Nous évoquions précédemment l'intérêt du tableau de bord prospectif à poser le pilotage de la stratégie du dirigeant. C'est une notion fondamentale mais n'en demeure pas moins un exercice, parfois, difficile. Entreprendre la construction de son tableau de bord prospectif implique du temps et une profonde analyse. Il ne doit pas être une simple accumulation d'indicateurs. En effet, tous les indicateurs doivent être liés aux axes (dimensions) stratégiques avec la volonté de les faire interagir entre eux (principe de causalité).

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.11]

Question 1

Un système de management est réservé au pilotage stratégique ?

- Vrai
- Faux

Question 2

Balanced scorecard et tableau de bord prospectif désignent le même système de management ?

- Vrai
- Faux

Question 3

Le balanced scorecard s'intègre dans un processus de management dit Bottom up ?

- Vrai
- Faux

Question 4

Un des intérêts majeurs du tableau de bord prospectif est la mise en place d'une vision partagée ?

- Vrai
- Faux

Question 5

La construction du balanced scorecard est simple et intuitive ?

- Vrai
- Faux

III. Construction du balanced scorecard

A. Phase de réflexion

La définition de la stratégie

Avant toute chose, le tableau de bord prospectif nécessite que la stratégie ait été définie. En effet, le TBP ou BSC pilote le déploiement de la stratégie, il n'en est pas à l'origine.

La définition des objectifs

Une fois la stratégie définit c'est-à-dire que vous êtes capable de répondre aux questions suivantes (exemples) :

- Pourquoi votre entreprise existe ?
- Comment voyez-vous votre entreprise dans 5 ans ?
- Quelles sont les valeurs de votre entreprise ?

Et que vous avez mené votre diagnostic stratégique et posé vos objectifs stratégiques alors vous pouvez passer à l'étape de définition des objectifs. Ainsi, pour chaque dimension, vous définissez des objectifs. Il s'agit de les associer ensemble dans une relation de cause à effet. Ils sont également établis dans le cadre des objectifs stratégiques (ceux que vous avez définis à l'étape précédente).

Il existe ce qu'on appelle la « *strategy map* » ou carte stratégique. C'est un diagramme qui fait apparaître les perspectives, les objectifs et les indicateurs que nous aborderons ci-après. L'intérêt est de visualiser la définition des objectifs pour chaque axe et leurs interconnexion.

Rappel **L'objectif pertinent**

Nous ne rappellerons jamais assez qu'un objectif doit être pertinent. La méthode SMART est un outil qui permet de travailler la pertinence de ses objectifs. Pour rappel, un objectif pertinent selon la méthode SMART est un objectif :

- Spécifique
- Mesurable
- Ambitieux et atteignable
- Réaliste
- Temporel

Le choix des indicateurs

Votre stratégie est définie, vos objectifs sont fixés pour chaque dimension et ils ont effectivement un lien de cause à effet. Vous devez maintenant déterminer les indicateurs pertinents pour chaque objectif. Ce sont les outils qui permettront d'évaluer l'efficacité des mesures mise en œuvre afin d'envisager leur ajustement (Management de la qualité - Performance).

La phase de réflexion est désormais terminée. En effet, après avoir défini la stratégie, vous avez entamé votre balanced scorecard et vous avez donc :

- Défini les objectifs par dimension selon un principe de cause à effet,
- Fixé les indicateurs.

Dès lors vous passez maintenant à l'action.

B. Phase action

Le passage à la phase opérationnelle

Cette étape consiste à déterminer les actions et projets permettant l'atteinte des objectifs. Il s'agit de noter ce que vous allez faire pour vous permettre de répondre le plus efficacement possible à vos ambitions.

Rappelons que les actions fixées pour chaque objectif à atteindre se font dans une cohérence d'ensemble. En effet, puisque les objectifs sont liés (principe de cause à effet) alors les actions qui en découlent sont, en principe, liées et donc complémentaires et non contradictoires.

La réalisation du tableau de bord prospectif

Vos actions sont définies, il ne vous reste plus qu'à formaliser l'ensemble sous forme de tableau. Ainsi, sont consolidés dans chaque dimension stratégique, vos objectifs, vos indicateurs et vos actions.

Opter pour l'innovation dans la gestion du tableau de bord prospectif

L'objectif du TBP est le suivi du déploiement stratégique, il implique une veille régulière et l'ajustement des actions. Le tableau peut parfaitement être construit à partir d'un tableur mais des applications dédiées existent pour gagner du temps. Ces experts valorisent également :

- Une meilleure représentation visuelle,
- La récupération et la consolidation facilitées de données,
- Une collaboration accrue grâce au partage de donnée,
- Une plus grande sécurité dans la diffusion des informations sensibles à l'aide des profils d'accès.

Exemple Tableau de bord prospectif

Prenons un exemple de construction d'un tableau de bord prospectif. Salon de coiffure.

Objectifs	Indicateurs	Actions
<p>Dimension finance</p> <p>Augmenter de 15 % les ventes additionnelles. Objectif à 3 ans.</p>	<p>Suivi des états financiers</p>	<p>Augmenter la visibilité des produits en magasin.</p>
<p>Dimension client</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur. Augmenter de 10 % le nombre de client. Objectif à 2 ans.</p>	<p>Suivi du décompte client</p> <p>Suivi analytique du chiffre d'affaires</p>	<p>Remplacer le mobilier vétuste et revoir la configuration du salon</p>
<p>Dimension processus</p> <p>Développer de nouvelles offres de service. Augmenter de 15 % l'offre de service dans l'année. Objectif à 3 ans.</p>	<p>Suivi de la carte de l'offre.</p>	<p>Créer un questionnaire de remontée d'information de demande du client.</p> <p>Faciliter une approche collaborative auprès des équipes. Dynamiser le processus Bottom-up.</p> <p>Former les équipes à différentes pratiques.</p>

Objectifs	Indicateurs	Actions
<p>Dimension apprentissage</p> <p>Développer la compétence des équipes aux nouvelles pratiques. Augmenter de 30 % la compétence en 3 ans.</p>	<p>Suivi du nombre de salariés ayant suivi un programme de formation.</p> <p>Suivi du nombre de qualification acquise.</p>	<p>Mettre en œuvre un parcours de formation individualisé.</p> <p>Mettre en œuvre des actions de formation.</p>

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.11]

Question 1

Le tableau de bord prospectif permet de définir la stratégie ?

- Vrai
- Faux

Question 2

Parmi les étapes de construction du TBP suivantes, laquelle suit la définition de la stratégie ?

- La réalisation du diagnostic stratégique
- La définition des objectifs
- La détermination des indicateurs

Question 3

Le principe de cause à effet dirige la fixation des objectifs ?

- Vrai
- Faux

Question 4

Un tableau de bord prospectif nécessite un outil digital pour être correctement formalisé ?

- Vrai
- Faux

Question 5

Un objectif doit être réfléchi et pertinent ?

- Vrai
- Faux

V. Essentiel

Le balanced scorecard ou tableau de bord prospectif est un outil d'aide à l'analyse stratégique. C'est un véritable outil de pilotage qui permet de coordonner les actions définies à partir d'objectifs déterminés de cause à effet. Ce système de management intégré donne de la cohérence à l'ensemble de la démarche. La réflexion stratégique n'est plus limitée selon une dimension mais bien par l'ensemble de celles considérées par l'entreprise comme stratégiques. Au demeurant, son caractère prospectif souligne la rupture avec les anciennes méthodes d'analyse fondées sur le passé, le tout permettant à l'entreprise de prendre de la hauteur et de se projeter.

VI. Auto-évaluation

A. Exercice

Vous dirigez un organisme de formation appelé « *InFormez vous !* ». Voilà deux ans que votre activité est en place et vous sentez qu'il est temps pour vous d'y mettre en coup d'accélérateur. Votre expérience dans le secteur du nucléaire pendant près de 15 ans au poste de Responsable qualité facilitera votre démarche tant le SMQ / SMI n'a plus de secret pour vous.

Question 1

[solution n°3 p.13]

Vous décidez de consacrer quelques heures de votre précieux temps pour poser le déploiement de votre stratégie. Que devez-vous néanmoins anticiper ?

Question 2

[solution n°4 p.13]

Quel outil peut vous aider à établir votre stratégie ? Proposez une stratégie.

Question 3

[solution n°5 p.13]

Vous avez réalisé l'étape fondamentale et vous pouvez poser votre balanced scorecard. Vous avez opté pour les 4 dimensions piliers. Proposez un tableau de bord prospectif avec un objectif, un indicateur et une action par dimension retenue.

B. Test

Vous dirigez un organisme de formation appelé « *InFormez vous !* ». Voilà deux ans que votre activité est en place et vous sentez qu'il est temps pour vous d'y mettre en coup d'accélérateur. Votre expérience dans le secteur du nucléaire pendant près de 15 ans au poste de Responsable qualité facilitera votre démarche tant le SMQ / SMI n'a plus de secret pour vous.

Exercice 1 : Quiz

[solution n°6 p.14]

Question 1

Parmi les termes suivants, lesquels concourent à l'analyse SWOT ?

- Forces
- Menaces
- Perspective client
- Perspective apprentissage
- Faiblesses
- Perspective processus
- Perspective finance
- Opportunités

Question 2

Le système de management dit environnemental est défini par la norme ISO 14001 ?

- Vrai
- Faux

Question 3

Les dimensions du balanced scorecard sont prédéfinies et ne sont pas remplaçables ?

- Vrai
- Faux

Question 4

Le balanced scorecard n'a pas vocation à être diffusé ?

- Vrai
- Faux

Question 5

Parmi les questions suivantes, laquelle ne semble pas participer à la stratégie générale de l'entreprise ?

- Quelle est la charte graphique de votre entreprise ?
- Comment voyez vous votre entreprise dans 5 ans ?
- Pourquoi votre entreprise existe ?

Question 6

Un indicateur est un outil d'orientation ?

- Vrai
- Faux

Question 7

Le TBP déploie la stratégie de manière cohérente ?

- Vrai
- Faux


Solutions des exercices

Exercice p. 4 Solution n°1**Question 1**

Un système de management est réservé au pilotage stratégique ?

Vrai

Faux

 Faux. C'est un ensemble d' actions managériales qui contribuent à la construction, la mise en œuvre et l'évaluation de tout type de sujet.

Question 2

Balanced scorecard et tableau de bord prospectif désignent le même système de management ?

Vrai

Faux


 Vrai. Le tableau de bord prospectif est le terme français pour désigner le balanced scorecard.

Question 3

Le balanced scorecard s'intègre dans un processus de management dit Bottom up ?

Vrai

Faux


 Faux. Il est un système de management top-down c'est-à-dire que les décisions sont prises en haut puis déclinées en bas.

Question 4

Un des intérêts majeurs du tableau de bord prospectif est la mise en place d'une vision partagée ?

Vrai

Faux


 Vrai. C'est un moyen de communiquer sur sa stratégie et d'apporter de la cohérence sur l'ensemble des actions.

Question 5

La construction du balanced scorecard est simple et intuitive ?

Vrai


Faux

 Faux. C'est un exercice qui demande du temps et une profonde analyse. Il porte l'intérêt de poser une vision qui est, quant à elle, parfois, intuitive.

Exercice p. 8 Solution n°2


Question 1

Le tableau de bord prospectif permet de définir la stratégie ?

- Vrai
- Faux
-  Faux. Le TBP pilote le déploiement de la stratégie, il ne la définit pas.


Question 2

Parmi les étapes de construction du TBP suivantes, laquelle suit la définition de la stratégie ?

- La réalisation du diagnostic stratégique
- La définition des objectifs
- La détermination des indicateurs
-  Une fois la stratégie définie commence la phase de construction du TBP avec la définition des objectifs suivra, ensuite, la détermination des indicateurs. La réalisation du diagnostic stratégique est une étape de la définition de la stratégie.


Question 3

Le principe de cause à effet dirige la fixation des objectifs ?

- Vrai
- Faux
-  Vrai. Les objectifs que l'on retrouve dans chaque dimension du TBP doivent être liés.


Question 4

Un tableau de bord prospectif nécessite un outil digital pour être correctement formalisé ?

- Vrai
- Faux
-  Faux. Le TBP peut parfaitement être réalisé avec une feuille et un stylo. Néanmoins des outils existent facilitant l'organisation des idées et la présentation de la stratégie a des fins de clarté, de compréhension et de partage.

Question 5

Un objectif doit être réfléchi et pertinent ?

- Vrai
- Faux
-  Vrai. C'est une condition fondamentale. Un objectif doit être précis et répondre à la méthode SMART. Il doit être pertinent pour être utile.

p. 9 Solution n°3

Avant de vous lancer dans le déploiement de votre stratégie encore faut il que vous l'ayez définie. Vous définissez donc votre stratégie.

p. 9 Solution n°4

Vous pouvez utiliser le SWOT afin d'analyser vos forces, vos faiblesses, les menaces et les opportunités de votre entreprise. Vous décidez de concentrer votre activité à la formation qualité dans le secteur du nucléaire.

p. 9 Solution n°5

Cf tableau

Objectifs	Indicateurs	Actions
<p>Dimension finance</p> <p>Augmenter de 20 % le nombre de journées de formation réalisées. Objectif à 2 ans.</p>	<p>Suivi des états financiers</p>	<p>Solliciter votre réseau expert afin de proposer votre expertise.</p>
<p>Dimension client</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur. Augmenter de 20 % le nombre de client. Objectif à 1 an.</p>	<p>Suivi du décompte client Suivi analytique du chiffre d'affaires</p>	<p>Mettre en place et proposer une offre de formation innovante et distancielle pour en faciliter l'exécution.</p>
<p>Dimension processus</p> <p>Améliorer votre processus de vente. Augmenter de 15 % votre visibilité sur le web. Objectif à 1 an.</p>	<p>Suivi des statistiques de votre site web.</p>	<p>Refonte de votre site. Revoir votre référencement.</p>


Objectifs	Indicateurs	Actions
<p>Dimension apprentissage</p> <p>Réaliser une action de formation à la communication digitale dans l'année.</p>	<p>Attestation de présence à un parcours de formation.</p>	<p>Programmer une action de formation.</p>

Exercice p. 9 Solution n°6

Question 1

Parmi les termes suivants, lesquels concourent à l'analyse SWOT ?


- Forces
- Menaces
- Perspective client
- Perspective apprentissage
- Faiblesses
- Perspective processus
- Perspective finance
- Opportunités

 Le SWOT est un outil d'aide à la décision, véritable outil stratégique qui s'oriente autour des forces, faiblesses, menaces et opportunités. A ne pas confondre avec les dimensions (axes) stratégiques du balanced scorecard.

Question 2

Le système de management dit environnemental est défini par la norme ISO 14001 ?


- Vrai
- Faux

 Faux. Il est défini par la norme ISO 14050 comme une composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale.

Question 3

Les dimensions du balanced scorecard sont prédéfinies et ne sont pas remplaçables ?

- Vrai
- Faux


-  Faux. Si l'on retrouve le client, la finance, les processus ou encore l'apprentissage comme piliers, l'entreprise peut les adapter en fonction de ses impératifs.

Question 4

Le balanced scorecard n'a pas vocation à être diffusé ?

Vrai

Faux

-  Faux. Au contraire c'est un moyen de communiquer de manière transparente et claire la vision et la stratégie de l'entreprise.


Question 5

Parmi les questions suivantes, laquelle ne semble pas participer à la stratégie générale de l'entreprise ?

Quelle est la charte graphique de votre entreprise ?

Comment voyez vous votre entreprise dans 5 ans ?

Pourquoi votre entreprise existe ?


-  *A priori* la charte graphique répond davantage à la stratégie marketing. Du reste, il appartient au dirigeant de considérer ce qui prend un caractère stratégique.

Question 6

Un indicateur est un outil d'orientation ?

Vrai

Faux


-  Faux. C'est un outil d'évaluation. Il permet la mesure entre l'attendu et le résultat.

Question 7

Le TBP déploie la stratégie de manière cohérente ?

Vrai

Faux

-  Vrai. Guidé par le principe de cause à effet des objectifs et la mise en place d'actions en lien avec ces objectifs, le TBP déploie, par principe, une stratégie cohérente