

# Les tableaux de bord de la performance : le pilotage du troisième millénaire



## LE PILOTAGE DU III<sup>ME</sup> MILLÉNAIRE

Pour gagner le championnat du monde de Formule 1, il faut réunir quelques ingrédients essentiels. Certes une voiture exceptionnelle, un pilote hors pair et des mécaniciens doués participent pour beaucoup à la réussite. Mais comment fonctionneraient-ils sans un système de pilotage à la hauteur des objectifs, qui permet de décider vite et bien.

Voilà l'enjeu primordial des tableaux de bord de la performance, aussi appelés Balanced Scorecard (BSC) : **piloter mieux pour réussir.**

Aujourd'hui, ces Tableaux de bord de la performance apparaissent timidement dans le paysage Français.

Sous l'impulsion de leur maison-mère anglo-saxonne, certaines filiales françaises se mettent au diapason du pilotage avec des Balanced Scorecard. D'autres organisations viennent aux BSC par le référentiel EFQM, véritable modèle

### Page 6



Rencontre avec ...  
Fréquence Plus services

### Page 23



Intro :  
Le pilotage  
du 3<sup>ème</sup> millénaire

### Page 25



A la recherche des  
Tableaux de Bord de  
la Performance

### Page 28

Tableaux de Bord de la  
Performance : l'approche  
est elle transposable au  
secteur public ?

### Page 32

Construire et Déployer  
un Tableau de Bord de la  
Performance

### Page 36

Des indicateurs pour chaque Axe  
de la Balanced Scorecard

### Page 42

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



européen d'excellence. D'autres encore rebondissent sur la norme ISO 9001 : 2000 et cherchent à intégrer leurs nombreux indicateurs dans un tableau de bord de la performance, qui ne soit pas uniquement orienté « qualité ». Enfin, quelques managers particulièrement matures et prévoyants s'intéressent de près à l'outil de pilotage stratégique que représentent les BSC.

C'est pourquoi il semble pertinent et opportun de consacrer un dossier riche et dense à ce sujet d'actualité pour le management.

Pour approfondir vos connaissances et affiner votre opinion sur les Balanced Scorecard, ce dossier propose tout un volet théorique, doublé d'expériences relatant des mises en pratiques dans divers organismes. Le tout s'inscrit dans un cadre de réflexions stratégiques tant pour le pilotage des organisations que pour les systèmes de management.

Le premier article, signé de Jade Plantin, manager AQM Conseil, constitue un premier contact avec les Tableaux de Bord de la Performance. Ces tableaux de bord ont été développés aux Etats-Unis dans les années 1990. Les BSC jouent un rôle particulier dans les systèmes de management, puisque ce sont de redoutables intégrateurs. Enfin, face à la question légitime du secteur public, les BSC présentent un intérêt équivalent dans le public et dans le privé, même si les enjeux sont différents.

Le CEA, avec Patrick Georgette et Dominique Gouillardou, pose la question de la transposition de ces BSC au secteur public. A travers la réflexion prospective de la Mission qualité, les auteurs montrent comment aborder et adapter les BSC dans des secteurs tels que la recherche.

Le 3<sup>ème</sup> article expose la méthode d'élaboration et de déploiement d'une Balanced Scorecard, développée par Patrick Mongillon et utilisée par AQM Conseil. L'originalité et

l'efficacité de cette démarche résident dans son alignement stratégique.

Il ne s'agit pas de rechercher des indicateurs sur chacun des axes de la Balanced Scorecard, ce qui est certes intéressant, mais dénué de sens stratégique. La méthode vise avant tout à focaliser sur les indicateurs essentiels alignés sur la stratégie.

L'article suivant apporte un prolongement et un approfondissement naturels. Il est focalisé sur les indicateurs possibles pour chacun des axes. Ceci permet de mieux appréhender la signification de chaque axe, et notamment de l'axe Apprentissage Organisationnel si difficile à comprendre. Un focus complémentaire est également réalisé dans chaque axe, afin d'aborder des indicateurs pour le secteur public. Brice Aveline, Délégué Qualité à la Direction du Développement Durable, relate l'expérience passionnante et transversale du groupe Gaz de France. Ce grand groupe affiche une politique Développement Durable ambitieuse et a choisi les tableaux de bord de la performance pour se doter d'un véritable pilotage stratégique efficace. Cette expérience innovante et originale fait de Gaz de France un pionnier en matière de BSC dans le Développement Durable.

Ce dossier trouve une conclusion intéressante dans le témoignage (rencontre) d'Isabelle Vetois et Tanguy de Laubier, chez Fréquence Plus Services. Leurs messages pleins de bon sens et de recul dénotent une plus grande maturité vis-à-vis des Balanced Scorecard et ramènent au pilotage de l'essentiel.

Nous espérons que ces expériences, ces méthodes et ces réflexions vous apporteront un regard nouveau sur les Tableaux de Bord de la Performance.

Nous souhaitons vivement que ce dossier vous donne envie d'aller plus loin et de construire, sur la base de ces outils, le pilotage du III<sup>ème</sup> millénaire !



**Patrick MONGILLON**  
Directeur Associé  
AQM Conseil  
[pmongillon@wanadoo.fr](mailto:pmongillon@wanadoo.fr)