



UNIVERSITÉ DE LAUSANNE  
ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

Analyse comparative des méthodes d'élaboration  
des systèmes de mesure de performance  
TBP et GIMSI  
(partie I)

Mémoire présenté par Marius LOHRI

en vue de l'obtention du

Diplôme postgrade en informatique et organisation

Année académique 1999-2000

devant le jury composé de :

Prof. Silvio Munari, directeur du mémoire

Prof. Yves Pigneur

## Résumé

A l'ère de l'information, la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais surtout de la mobilisation et l'exploitation de ses actifs intangibles tels que le savoir-faire des collaborateurs et le potentiel d'innovation.

En conséquence, la notion de performance d'entreprise dépasse aujourd'hui les bornes de la comptabilité traditionnelle et englobe également la performance vis-à-vis des clients finaux et des partenaires commerciaux par l'optimisation des processus internes et de l'apprentissage organisationnel. Cette nouvelle donne a engendré la conception de nouveaux systèmes de mesure de performance qui essaient de capter la notion de performance dans sa globalité.

Le but de ce mémoire était d'analyser le Tableau de Bord Prospectif<sup>1</sup> - le *Balanced Scorecard* - et la démarche GIMSI<sup>2</sup> en employant une typologie développée par Blankenburg<sup>3</sup> afin de pouvoir porter un jugement non biaisé sur leur adéquation à satisfaire les exigences<sup>4</sup> d'un système de mesure de performance multidimensionnel.

L'analyse a montré qu'aussi bien le TBP que la démarche GIMSI respectent les exigences de base à un système de mesure de performance.

Le point faible du TBP est, d'une part, l'absence d'une vision externe et, d'autre part, le fait qu'il ne permet pas de modéliser une stratégie dont le but final n'est pas d'ordre financier.

La démarche GIMSI, pour sa part, est moins rigide que le TBP mais aussi moins structurante. C'est ce dernier point qui la désavantage par rapport au TBP lors d'une analyse purement méthodologique. Nombre d'éléments structurants ont été rajoutés dans un avant-propos de l'édition récente de l'ouvrage qui présente la démarche GIMSI. Or, ils ne sont pas vraiment intégrés à la méthode proprement dite et, de ce fait, ne guideront pas le concepteur lors des différentes étapes de la construction du système de tableau de bord.

La démarche GIMSI en tant que méthode plus ouverte et moins rigide que le TBP se présente comme une boîte à outils de construction d'un système de tableau de bord pour des situations peu coutumières pendant que le TBP s'applique à des situations de mesure plus standardisées où l'originalité requise se situe au niveau de la formulation d'une stratégie et leur traduction en un tableau de bord.

Egalement, pour une entreprise qui se trouve dans une situation de crise, la démarche autoritaire du TBP facilitera le recentrage des activités pendant que l'approche communicante de la méthode GIMSI peut conduire à des luttes de pouvoir considérables.

---

<sup>1</sup> [Kaplan et Norton 1996], respectivement [Kaplan et Norton 1996b]

<sup>2</sup> [Fernandez 2000, Partie III - La démarche GIMSI pour un nouveau tableau de bord]

<sup>3</sup> [Blankenburg 1999, p. 87]

<sup>4</sup> Blankenburg [1999, p. 65] évoque les points suivants : l'ancrage dans la stratégie, la définition des relations entre les objectifs, la vision interne et externe, la couverture de l'axe du temps, l'efficacité des mesures, et finalement, la standardisation et la continuité

## **Remerciements**

Mes remerciements sincères à toutes les personnes qui m'ont aidé à effectuer ce travail.

Le Prof. Silvio Munari et son assistante, Ewa Mottier, m'ont aidé à cadrer le sujet.

Nicole Flach et Ross Brennen se sont donnés la peine de décortiquer le mémoire de manière scrupuleuse. Grâce à eux, un nombre important d'incohérences conceptuelles, de fautes d'orthographe et de grammaire ont pu être détectées et corrigées.

En plus, mon cheval de labour, un Toshiba Equium 3200M, ne m'a jamais lâché.

## Table des matières

1	Introduction.....	6
1.1	Les limites de la comptabilité traditionnelle.....	7
1.2	Objectifs du mémoire.....	8
1.3	Démarche.....	9
2	Présentation des méthodes.....	10
2.1	Le Tableau de Bord Prospectif.....	10
2.2	La démarche GIMSI.....	13
2.3	L'évaluation d'un système de mesure de performance.....	14
3	Analyse comparative des méthodes TBP et GIMSI.....	16
3.1	Fondements.....	16
3.2	Analyse comparative.....	24
3.3	Niveau d'adéquation aux exigences d'un système de mesure de performance.....	35
3.4	Synthèse.....	38
4	Conclusions.....	40
5	Références.....	41

## **Table des illustrations et tableaux**

Figure 1. Les limites de la comptabilité traditionnelle .....	7
Figure 2. Représentation type du TBP .....	11
Figure 3. A qui s'adresse la méthode ?.....	26
Figure 4. La dimension comportementale .....	27
Figure 5. L'horizon temporel .....	28
Figure 6. Le but de la méthode .....	29
Figure 7. La fréquence d'adaptation du système .....	31
Figure 8. Les relations entre les mesures .....	33
Figure 9. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance .....	34
Tableau 1. Les phases et les étapes de la méthode GIMSI.....	13
Tableau 2. Niveau d'adéquation des méthodes aux exigences d'un système de mesure de performance .....	38
Tableau 3. L'adéquation des méthodes en fonction des attentes de l'environnement.	39

# 1 Introduction

A l'ère de l'information, la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir un avantage concurrentiel ne dépend plus uniquement de sa faculté de profiter d'économies d'échelle, mais surtout de la mobilisation et l'exploitation de ses actifs intangibles tels que le savoir-faire de ses collaborateurs et son potentiel d'innovation. En conséquence, la notion de performance d'entreprise dépasse aujourd'hui les bornes de la comptabilité traditionnelle. Elle englobe désormais la performance vis-à-vis des clients finaux et des partenaires commerciaux résultant de l'optimisation des processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Cette nouvelle donne engendre la conception de nouveaux systèmes de mesure de performance qui cherchent à capter la notion de performance dans sa globalité. D'après Blankenburg<sup>5</sup>, les racines de ces développements sont la comptabilité traditionnelle, la planification stratégique, les travaux théoriques concernant les processus de pilotage d'entreprise et l'approche qualité.

Ces courants ont abouti à des méthodes d'élaboration de tableaux de bord d'entreprise dans le but soit d'implémenter un système de management et de pilotage stratégique, soit d'implémenter un système de management orienté qualité globale (approche TQM<sup>6</sup>).

---

<sup>5</sup> [Blankenburg 1999, p. 19]

<sup>6</sup> Total Quality Management

## 1.1 Les limites de la comptabilité traditionnelle

D'après Breid<sup>7</sup>, l'étendue, la qualité et la pertinence de la comptabilité traditionnelle sont limitées par trois axes : L'horizon temporel, le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance et la dimension comportementale.

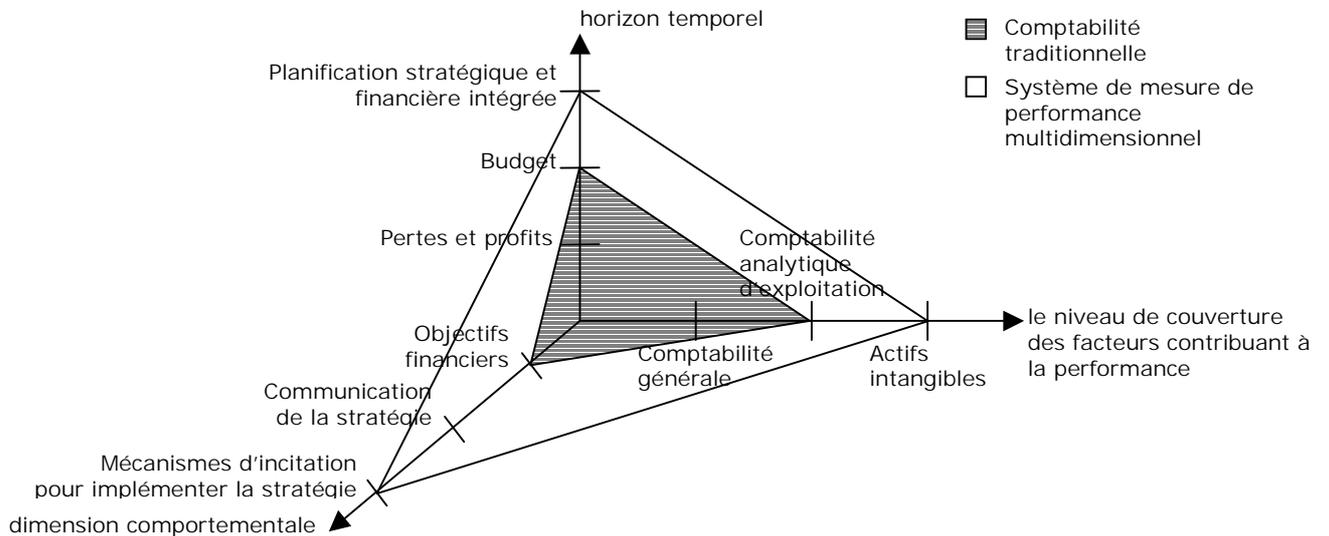


Figure 1. Les limites de la comptabilité traditionnelle

Cela résulte premièrement du fait que les mesures financières de la comptabilité traditionnelle ne décrivent que l'histoire récente et les aspects tangibles d'une entreprise. La qualité du management, les potentiels de développements futurs (à titre d'exemple, les succès attendus de projets en cours) et les menaces qui planent sur l'entreprise ne sont pas couverts par le compte rendu annuel et encore moins par le rapport trimestriel à l'américaine<sup>8</sup>.

De manière générale, les investissements permettant un accroissement futur de la valeur ajoutée diminueront le bénéfice à court terme<sup>9</sup>. En résumé, l'horizon temporel de la comptabilité traditionnelle est restreint en raison de sa focalisation sur le passé financier d'une entreprise.

Deuxièmement, la capacité d'une entreprise à créer et maintenir des avantages concurrentiels est largement déterminée par la gestion adéquate de ces actifs intangibles que sont

- le savoir et les connaissances de ses collaborateurs ;
- l'orientation processus et le décloisonnement des fonctions intra-entreprise ;
- les modes de coopération avec les fournisseurs et les clients ;
- le paramétrage de l'offre selon la segmentation du marché et des clients ;
- la gestion des effets de la mondialisation et des opportunités offertes par les technologies de l'information ;

<sup>7</sup> [Breid 1994, p. 2]

<sup>8</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 52]

<sup>9</sup> « At its heart, an overemphasis on achieving and maintaining short-term financial results can cause companies to overinvest in short-term fixes and to underinvest in long-term value creation, particularly in the intangible and intellectual assets that generate future growth. » [Kaplan et Norton 1996b, p. 22]

- l'accélération du cycle de vie des produits et la capacité d'innovation.

Or, la comptabilité traditionnelle n'offre aucun moyen de mesure et aucun moyen de communication pour ces indicateurs primordiaux pour le succès, voire la survie d'une entreprise. Le manque de cette information affecte aussi bien les aspects interne de l'entreprise - la gestion des actifs se fait de manière aléatoire et non optimisée - qu'externe - les parties prenantes<sup>10</sup> ne sont informées que de façon insuffisante sur l'état et l'évolution probable d'une entreprise ce qui peut engendrer une perte de confiance ou pire encore, la rupture définitive des relations .

En résumé, la comptabilité traditionnelle ne couvre que les actifs compris dans les flux financiers du passé récent. Par contre, elle n'exprime pas l'état et l'évolution des facteurs contribuant au succès futur d'une entreprise.

Troisième facteur lacunaire dans les indicateurs traditionnels, la dimension comportementale. Cette dernière n'est pas prise en compte. Souvent, les résultats des exercices précédents sont extrapolés pour déterminer les objectifs financiers des périodes à venir en faisant aussi bien fi des prérequis externes<sup>11</sup> qu'internes à leur réalisation. Parmi les prérequis internes, évoquons la cohérence des objectifs financiers avec la stratégie<sup>12</sup> d'entreprise, sa communication en interne et les moyens et initiatives nécessaires à la réorientation du comportement des collaborateurs clés en vue de sa mise en œuvre. S'il est vrai que la définition d'ambitieux objectifs financiers peut avoir un effet stimulant sur la motivation des collaborateurs, il est néanmoins permis de stipuler que l'absence d'une stratégie claire et pertinente et un manque d'adhésion de la part des collaborateurs compromettra gravement leur réalisation.

Ainsi, la dimension comportementale de la comptabilité traditionnelle n'est pas suffisamment évoluée pour permettre la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise.

Les systèmes de mesure de performance visent à surmonter ces limites liées à une comptabilité traditionnelle.

## 1.2 Objectifs du mémoire

Au travers de ce mémoire, je me propose d'évaluer le Tableau de Bord Prospectif<sup>13</sup> - le *Balanced Scorecard* - et la démarche GIMSI<sup>14</sup> en employant une grille d'analyse développée par Blankenburg<sup>15</sup>, le but étant de porter un jugement non biaisé sur leur adéquation à satisfaire les exigences d'un système de mesure de performance multidimensionnel.

Limites : Ce travail ne traite ni les exigences générales d'un système de management<sup>16</sup> ni les aspects concernant son implémentation technique.

---

<sup>10</sup> Les collaborateurs, les actionnaires, les partenaires, les clients et le public

<sup>11</sup> Par exemple, l'environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise navigue

<sup>12</sup> C'est-à-dire le choix des orientations structurelles et concurrentielles d'une entreprise

<sup>13</sup> [Kaplan et Norton 1996], respectivement [Kaplan et Norton 1996b]

<sup>14</sup> [Fernandez 2000, Partie III - La démarche GIMSI pour un nouveau tableau de bord]

<sup>15</sup> [Blankenburg 1999, p. 87]

<sup>16</sup> telles que sa validité (dans le cadre d'un système de mesure de performance, il s'agit de la cohérence entre l'objectif de mesure et la mesure elle-même), sa maniabilité, sa fiabilité, son niveau d'acceptation par les personnes concernées, la disponibilité des informations fournies (temps, lieu, format) et son évolutivité (architecture systémique) [Blankenburg 1999, p. 56]

### 1.3 Démarche

Tout d'abord nous allons présenter de manière concise la démarche GIMSI, le Tableau de Bord Prospectif (TBP) et la grille d'analyse proposée par Blankenburg.

Ensuite, nous procéderons à l'analyse comparative du TBP et de la démarche GIMSI. Dans un premier lieu, nous établirons les hypothèses sur lesquelles les deux méthodes se basent et leur raison d'être dans l'optique de ses auteurs. Après avoir ainsi déterminé les fondements des deux méthodes, nous étudierons leur capacité à satisfaire les exigences d'un système de mesure de performance multidimensionnel. S'ensuivra une vue d'ensemble des résultats sous forme de synthèse.

Je conclurai le mémoire en récapitulant ce que le travail effectué m'a apporté.

---

## 2 Présentation des méthodes

### 2.1 Le Tableau de Bord Prospectif

Les concepteurs<sup>17</sup> du Tableau de Bord Prospectif (TBP) proposent un système de mesure de performance d'entreprise visant l'implémentation de sa stratégie. Les objectifs et les mesures de ce système permettent d'exprimer la stratégie et d'apprécier la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

Par ses quatre axes, le TBP comprend aussi bien les mesures de la performance passée - les indicateurs financiers classiques – que des indicateurs prospectifs de la performance future. Car c'est le pilotage des investissements consentis dans le développement des clients, la gestion des relations avec les fournisseurs et les salariés, les processus, la technologie et l'innovation qui permet à une entreprise de bâtir son potentiel concurrentiel à long terme<sup>18</sup>.

La stratégie s'exprime sous forme d'un ensemble de relations hypothétiques de cause à effet entre les objectifs axés sur la création d'une valeur future - satisfaction des clients, optimisation des processus et apprentissage organisationnel - et les objectifs financiers.<sup>19</sup> Ce concept permet de vérifier les liens supposés par l'analyse de l'évolution des valeurs des indicateurs respectifs. Autrement dit, l'implémentation de la stratégie sous forme d'un TBP génère elle-même les informations nécessaires à son évaluation et son évolution.

Un TBP doit associer des mesures de résultats (indicateurs à posteriori) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise<sup>20</sup>. En reliant ainsi les résultats que l'entreprise souhaite atteindre et les facteurs qui les déterminent, les dirigeants peuvent canaliser les énergies et les compétences de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme.

---

<sup>17</sup> Robert S. Kaplan, professeur de comptabilité à Harvard Business School ; David P. Norton, PDG du cabinet de conseil [Renaissance Solutions Inc.](#)

<sup>18</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 20]

<sup>19</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 42]

<sup>20</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 159]

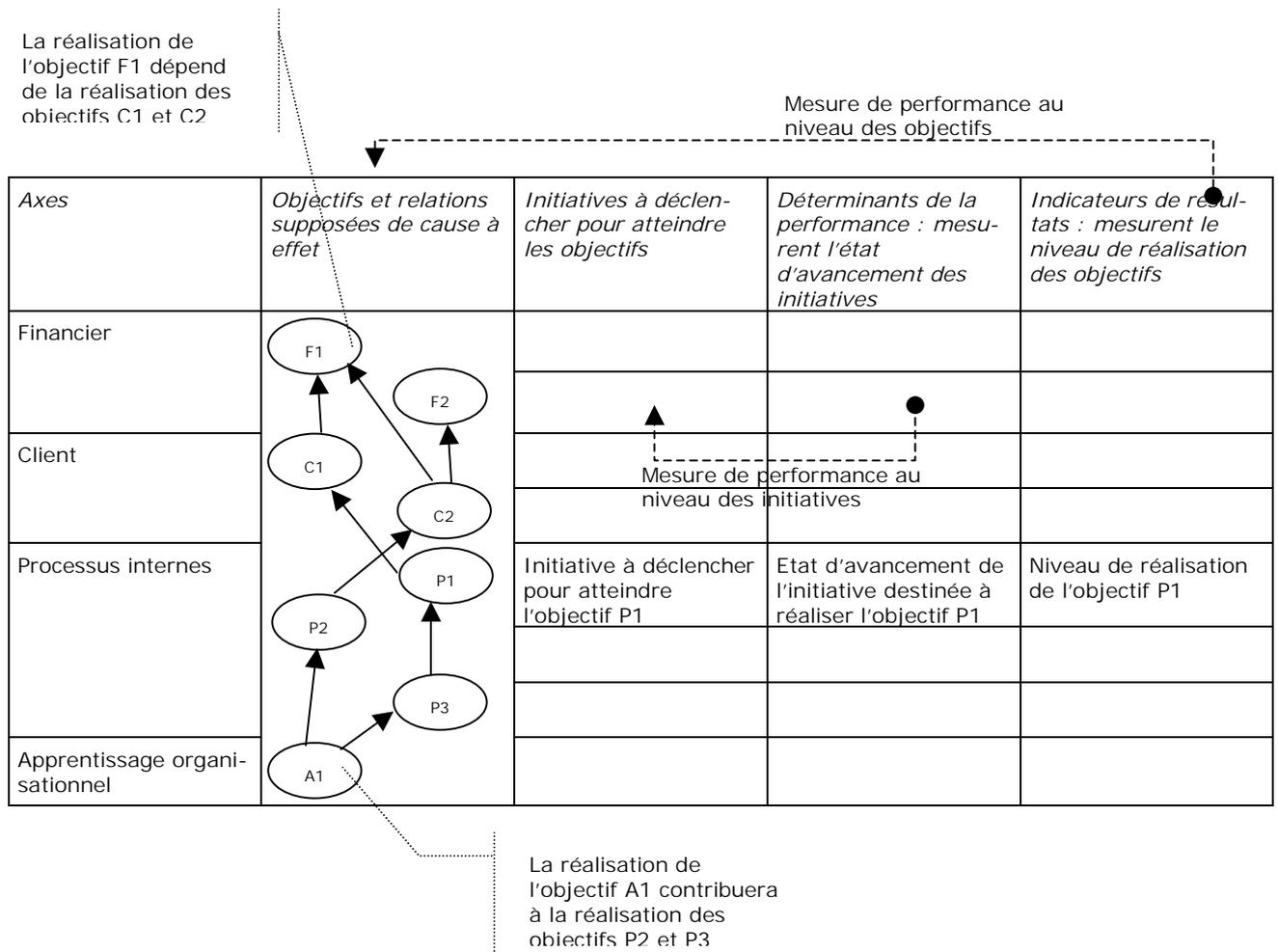


Figure 2. Représentation type du TBP

### 2.1.1 Les acteurs du projet d'implémentation d'un TBP

L'architecte du projet définira les principes directeurs et la méthode pour concevoir et développer le TBP pour l'équipe dirigeante qui doit participer activement au développement du TBP, car c'est elle qui dirigera les processus de management associés à son utilisation.

L'architecte - un responsable fonctionnel de haut niveau - doit gérer à la fois un processus analytique - traduire les intentions stratégiques en objectifs explicites et mesurables - et un processus relationnel lié à la construction de l'équipe et à la résolution de conflits.

Au cas où l'unité concernée veut utiliser le TBP comme système de management et non pas seulement comme système de mesure de performance, il faut prévoir deux acteurs supplémentaires<sup>21</sup> :

- L'agent de changement pilotera le développement du nouveau système de management pendant les deux ou trois années durant lesquelles les nouveaux processus engendrés par le TBP seront déployés. Cet agent doit dépendre directement du responsable de l'unité concernée (dans le cas d'une entreprise, il s'agit du P-DG).

<sup>21</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 290]

- Au communicateur incombe la tâche de faire comprendre et accepter ce nouveau système à tous les acteurs de l'entreprise, du plus haut placé au plus obscur.

### 2.1.2 Description des phases

Pour ces auteurs, le TBP est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Ils prônent son utilisation comme système de management stratégique, c'est-à-dire pour déployer la stratégie à long terme<sup>22</sup>. Ainsi, le processus de management opérationnel doit être réorganisé pour y intégrer le TBP et les perspectives stratégiques qu'il exprime.

A cette fin, Kaplan et Norton ont développés une démarche<sup>23</sup> d'introduction du TBP en tant que système de management stratégique pour une entreprise. Elle comprend les étapes suivantes :

1. Clarifier le projet
2. Communiquer la stratégie à la hiérarchie intermédiaire et développer les TBP des unités
3. Eliminer les investissements non stratégiques
4. Lancer les programmes de changement
5. Examiner les TBP des unités et affiner le projet
6. Communiquer le TBP à toute l'entreprise et fixer des objectifs individuels de performance (cadres)
7. Actualiser le plan stratégique à long terme et le budget annuel
8. Bilans mensuels et trimestriels
9. Bilan stratégique annuel
10. Relier la performance individuelle au TBP (tous les employés)

Les étapes 7, 8, 9 et 10 reviennent régulièrement.

Chacune des unités opérationnelles disposant d'une chaîne de production complète pourra développer son propre TBP tout en respectant les lignes directrices du TBP général de l'entreprise.

En plus de la démarche globale, un plan de développement en quatre étapes est proposé pour un TBP particulier<sup>24</sup> :

Etape 1. Définir l'architecture de mesure : Il s'agit de sélectionner l'unité concernée et d'identifier ses liens avec le siège et les autres unités.

Etape 2. Générer un consensus sur les objectifs stratégiques : L'architecte dégage un consensus sur les objectifs pour chacun des quatre axes de réflexion, avec les cadres dirigeants de l'unité.

Etape 3. Sélectionner et concevoir des mesures : Cette étape vise à développer, pour chaque objectif retenu, les déterminants de la performance et à choisir les indicateurs de résultat parmi les indicateurs génériques.

Etape 4. Le plan de mise en œuvre : Le plan de mise en œuvre est développé, validé et finalisé. C'est lors de cet étape que le TBP envisagé est confronté au système de management et d'information existant et que les plans pour son adaptation aux besoins du TBP sont établis.

---

<sup>22</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 22]

<sup>23</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 282]

<sup>24</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 302]

La mise en œuvre technique n'est pas comprise dans ce phasage. Pourtant, Kaplan et Norton proposent de commencer à utiliser très rapidement le TBP, même si toutes les mesures ne seront pas disponibles dès le début.

## 2.2 La démarche GIMSI

La démarche GIMSI est censée guider le concepteur du système de mesure de performance sous forme d'un phasage séquentiel. En proposant de suivre le chemin tracé par la méthode, son auteur<sup>25</sup>, Alain Fernandez, veut inciter l'entreprise à réfléchir en termes de stratégie et objectifs avant de passer à l'implémentation d'un système de mesure de performance. De plus, les indicateurs doivent être construits et choisis en tenant compte non seulement des objectifs de l'entreprise, mais également du contexte local et des hommes qui pilotent à ce niveau. Ce que le concepteur de la démarche veut éviter à tout prix, c'est la réduction du tableau de bord à un ensemble d'indicateurs synthétiques prédéterminés.<sup>26</sup>

La démarche est structurée en 10 étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet et chacune marquant un seuil identifiable dans l'avancement du système. Les étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.<sup>27</sup>

<i>Phase</i>	<i>Etape</i>	
Identification	1	Environnement de l'entreprise
	2	Identification de l'entreprise
Conception	3	Définition des objectifs
	4	Construction du tableau de bord
	5	Choix des indicateurs
	6	La collecte d'informations
	7	Le système de tableau de bord
Mise en œuvre	8	Choix du progiciel
	9	Intégration et déploiement de la solution
Suivi permanent	10	L'audit du système

Tableau 1. Les phases et les étapes de la méthode GIMSI

### 2.2.1 Les acteurs du projet

Fernandez propose un découpage classique du projet entre le groupe de projet et son comité de pilotage. L'architecte des systèmes occupe le rôle du chef de projet utilisateur et informatique.<sup>28</sup>

Groupes de projet : Ce sont des groupes polyvalents, composés d'utilisateurs et d'informaticiens. C'est eux qui effectuent une bonne partie du travail concret dont ils communiquent les résultats sous forme de documents de synthèse vers les autres groupes et le comité de pilotage. Ils disposent du pouvoir de validation de l'étape.

<sup>25</sup> [Alain Fernandez](#), consultant, concepteur de systèmes décisionnelles pour de grandes entreprises et des PME, chargé de cours dans le cadre du 3<sup>e</sup> cycle d'architecture des systèmes de l'Université Technologique de Compiègne.

<sup>26</sup> [Fernandez 2000, p. 120]

<sup>27</sup> [Fernandez 2000, p. 123]

<sup>28</sup> [Fernandez 2000, p. 132]

Comité de pilotage : Il s'assure de la bonne exécution de projet et contrôle l'avancement en fonction des délais et des budgets impartis. Il vérifie en permanence l'adéquation entre les orientations prises et les enjeux du projet pour l'entreprise. Le comité de pilotage sera accrédité par la direction générale pour disposer d'un large pouvoir de décision.

Architecte des systèmes : L'architecte est le maître d'œuvre. Il définit le cadre du projet, anime et coordonne les groupes de projet. Lorsqu'il ne dispose pas d'un pouvoir officiel reconnu, il sera appuyé par un cadre membre du comité de pilotage. L'architecte porte la double compétence organisation et informatique.

### 2.2.2 Description des phases

Phase 1. Identification : Quel est le contexte ?

Les deux premières étapes 1 et 2 analysent successivement l'environnement de l'entreprise en terme de marché et de stratégie, puis les structures de l'entreprise (l'organisation et les hommes).

Phase 2. Conception : Que faut-il faire ?

L'étape 3 a pour but de définir les objectifs tactiques locaux en accord avec les enjeux de l'entreprise. Les étapes 4 et 5 servent à étudier le tableau de bord et choisir les indicateurs. L'étape 6 est consacrée à la collecte des informations et la construction du système de tableau de bord intervient lors de l'étape 7.

Phase 3. Mise en œuvre : Comment le faire ?

Les étapes 8 et 9 s'occupent du choix rationnel d'un progiciel et de son intégration et du déploiement.

Phase 4. Suivi permanent<sup>29</sup> : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

L'étape 10 consiste en un processus d'amélioration permanente pour veiller à l'adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs.

## 2.3 L'évaluation d'un système de mesure de performance

A partir de typologies existantes<sup>30</sup> ayant trait à l'examen de systèmes de planification et de contrôle, Blankenburg a développé dans sa thèse<sup>31</sup> une grille d'analyse qui permet de classer une méthode de mesure de performance selon les axes suivants :

- à qui s'adresse le système ?
- dans quelle mesure le système influence-t-il le comportement des employés ?
- quel est l'horizon temporel du système ?
- quel est le but du système ?
- quel est la fréquence d'adaptation du système ?
- quelles sont les relations entre les objectifs (et les mesures) ?
- quel est le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance ?

Les réponses à ces questions serviront de base pour évaluer l'intérêt de la méthode en tant que système de mesure de performance. Blankenburg<sup>32</sup> propose les critères suivants pour porter un jugement sur l'adéquation d'un système de mesure de performance :

---

<sup>29</sup> Cette phase fait partie de la démarche GIMSI mais non pas du projet au sens étroit du terme.

<sup>30</sup> Voir [Simons 1995], [Amshoff 1993], [Schwaninger 1994], [Bleicher 1992] et [Arthur Andersen 1997]

<sup>31</sup> Voir [Blankenburg 1999]

<sup>32</sup> [Blankenburg 1999, p. 65]

- l'ancrage de la méthode dans la stratégie ;
- le degré de définition des relations entre les objectifs ;
- la couverture de la vision interne et externe ;
- la couverture de l'axe du temps
- la standardisation et la continuité offerte par la méthode.

## 3 Analyse comparative des méthodes TBP et GIMSI

### 3.1 Fondements

#### 3.1.1 Hypothèses explicites et sous-jacentes

Quelle est la mission d'une entreprise ?

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
Tous les objectifs doivent finalement être articulés autour des objectifs financiers <sup>33</sup> .	Une entreprise doit satisfaire ses actionnaires, ses clients, son personnel, ses partenaires et le public, mais sa raison d'être est la réalisation d'un profit <sup>34</sup> .
<p>Aussi bien les auteurs du TBP que Fernandez considèrent que tous les objectifs d'entreprise devront se traduire finalement en une performance financière permettant sa subsistance à long terme.</p> <p>Bien que cette argumentation semble évidente, signalons qu'il existe nombre d'entreprises qui assurent leur subsistance en externalisant les coûts sociaux et écologiques de leurs activités tout en maximisant le bénéfice pour les actionnaires. Or, ce genre de comportement peut susciter de vives critiques auprès du public. En ce qui concerne les clients finaux, il y en a de plus en plus qui exigent la conformité aux règles environnementales et sociales de base.</p> <p>La méthode GIMSI propose d'incorporer des indicateurs du « potentiel éthique » dans le tableau de bord de l'entreprise<sup>35</sup>. Par contre, Kaplan et Norton<sup>36</sup> n'acceptent des indicateurs allant au-delà des exigences légales que s'ils constituent un avantage concurrentiel et s'ils sont bien intégrés à la stratégie et donc au TBP<sup>37</sup>.</p> <p>En accentuant les différences entre les deux méthodes, on pourrait tirer la conclusion que Fernandez veut intégrer dans le tableau de bord toutes les parties prenantes<sup>38</sup> (optimiser le <i>stakeholder value</i><sup>39</sup>) pendant que Norton et Kaplan s'intéressent prioritairement à la satisfaction des actionnaires (maximiser le <i>shareholder value</i>).</p> <p>Pourtant, Kaplan<sup>40</sup> s'est donné la peine d'adapter l'approche initiale aux besoins d'une organisation à but non-lucratif en élaborant un TBP pour une commune. Dans ce cas de figure, l'axe financier est retenu comme source de contraintes et servira à séparer le réalisable du souhaitable lors de l'établissement et l'implémentation de la stratégie.</p>	

<sup>33</sup> [Kaplan et Norton 1996, p.160]

<sup>34</sup> [Fernandez 2000, p. 41]

<sup>35</sup> [Fernandez 2000, p. 53]

<sup>36</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 47]

<sup>37</sup> « Protéger l'environnement est certes important. Les entreprises doivent se conformer à la loi et aux réglementations en la matière, mais cette conformité ne semble pas être de nature à générer un avantage concurrentiel. »

<sup>38</sup> C'est-à-dire les actionnaires, les clients, le personnel, les partenaires et le public [Fernandez 2000, p. 40]

<sup>39</sup> Voir [Müller-Stewens 1998] et [Janisch 1993]

<sup>40</sup> Voir [Kaplan 1999]

### Pourquoi un système de mesure de performances ?

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
« Ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer. ... Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités. » <sup>41</sup>	« Pour piloter, il faut mesurer toutes les formes de performances. » <sup>42</sup>
<p>Les deux méthodes se fondent sur les postulats de la théorie des systèmes et de la cybernétique. Fernandez se donne la peine d'indiquer les références respectives<sup>43</sup> pendant que Kaplan et Norton ne s'étendent pas sur ce sujet.</p> <p>Selon ce modèle de régulation, un système est constitué d'un sous-système piloté<sup>44</sup> et d'un pilote<sup>45</sup> susceptible de lui donner des ordres en fonction des objectifs et contraintes dictés par un niveau de pilotage supérieur. De plus, le système piloté est exposé aux perturbations causées par son environnement. Il va de soi que la séparation de la fonction de pilotage de celle dite de réalisation nécessite un feed-back sous forme de mesures concernant l'état du système piloté en l'absence desquelles la notion même de pilotage deviendrait obsolète.</p> <p>Le présent mémoire ne porte pas sur la critique du modèle classique de régulation. Notons tout de même qu'il est aujourd'hui complété par des théories<sup>46</sup> d'auto-organisation de systèmes<sup>47</sup> physico-chimiques, biologiques et sociaux. Elles stipulent qu'un système évolutif dépendant de son environnement a tendance à développer lui-même un système de pilotage qui l'aide à subsister sans que ce dernier doive être conçu et mis en place intentionnellement. On parle donc de l'émergence spontanée d'un mécanisme de pilotage à l'intérieur d'un système. Dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord d'entreprise, on pourrait tenir compte de ce phénomène en analysant les mécanismes de pilotage implicites pour expliciter et retenir les éléments utiles.</p>	

### 3.1.2 La raison d'être de la méthode d'après ses auteurs

#### Pour implémenter la stratégie d'entreprise

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
« ... le TBP leur permettra de traduire la stratégie en objectifs, en indicateurs et en valeurs-cibles spécifiques, puis d'en suivre la mise en œuvre. » <sup>48</sup>	« Chaque entreprise, chaque service, chaque unité autonome définira ses propres objectifs selon la stratégie choisie. Le tableau de bord reflétera la performance en fonction de ses objectifs sélectionnés. » <sup>49</sup>

<sup>41</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 33]

<sup>42</sup> [Fernandez 2000, p. 39]

<sup>43</sup> Voir [Ducrocq 1955] et [Mélèse 1972]

<sup>44</sup> Le « module de traitement » ou « M.T. » dans le langage de Mélèse [1972]

<sup>45</sup> Le « module de pilotage » ou « M.P. » dans le langage de Mélèse [1972]

<sup>46</sup> Voir [Holland 1995], [Kauffman 1995] ou [Heylighen et Campbell 1995]

<sup>47</sup> D'après F. Heylighen « Self-organization is a process where the organization (constraint, redundancy) of a system spontaneously increases, i.e. without this increase being controlled by the environment or an encompassing or otherwise external system »

<sup>48</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 51]

<sup>49</sup> [Fernandez 2000, p. 40]

<sup>50</sup> [Fernandez 2000, p. 195]

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
	<p>« L'entreprise définit un certain nombre d'objectifs globaux au niveau stratégique. ... A partir de ces objectifs globaux, chaque cellule de terrain va définir ses objectifs locaux en déclinant l'orientation globale... »<sup>50</sup></p> <p>« Pour pouvoir être mesuré, l'objectif doit pouvoir s'exprimer en une unité. Les décideurs choisiront l'unité exprimant au mieux la mesure de l'objectif et garantissant un bon contrôle de la performance. Cette unité sera utilisée par notre système de tableau de bord. »<sup>51</sup></p>
<p>Aussi bien le TBP que la méthode GIMSI proposent une démarche du haut vers le bas qui consiste à définir d'abord une stratégie globale, ensuite à la décliner en objectifs et mesures stratégiques pour arriver finalement au niveau des objectifs locaux et des indicateurs respectifs.</p> <p>L'auteur de la méthode GIMSI table plus sur l'autonomie relative du décideur individuel dans le choix de « ses » indicateurs<sup>52</sup> pendant que Kaplan et Norton<sup>53</sup> proposent de définir des indicateurs-type au plus haut niveau pour guider les unités qui devront appliquer la stratégie globale.</p> <p>Cette nuance vient du fait que Kaplan et Norton sont convaincus que la construction et la mise en place d'un TBP doit aboutir à la création d'un système de management stratégique, c'est-à-dire un système qui aide les dirigeants à mettre en œuvre et à suivre les effets de la stratégie.<sup>54</sup></p> <p>Fernandez part plutôt du monde des systèmes d'aide à la décision. Pour lui, le décideur individuel - étant le spécialiste de son domaine - est le plus apte à sélectionner les informations dont il a besoin pour piloter son domaine d'activité en fonction des objectifs imposés par un niveau supérieur. Et même au niveau des objectifs, la méthode GIMSI exige qu'un objectif soit fédérateur pour qu'il puisse recueillir l'adhésion des décideurs concernés.<sup>55</sup></p>	

### Pour faire face aux caractéristiques de la concurrence à l'ère de l'information

Les entreprises de l'ère de l'information fonctionnent selon un ensemble de postulats nouveaux :

1. l'orientation transversale des processus internes
2. le dynamisme des relations avec les partenaires
3. la gestion des connaissances et compétences
4. les capacités des systèmes d'information
5. la capacité d'innovation

<sup>51</sup> [Fernandez 2000, p. 197]

<sup>52</sup> « Ceux-ci [les indicateurs] sont personnels et adaptés à un contexte particulier. » [Fernandez 2000, p. 33]

<sup>53</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 178]

<sup>54</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 275]

<sup>55</sup> [Fernandez 2000, p. 197]

## 1. Orientation transversale des processus internes

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
Une entreprise de l'ère de l'information est censée combiner les avantages de la spécialisation fonctionnelle et la rapidité, l'efficacité et la qualité des processus intégrés. <sup>56</sup>	Il faut décloisonner les fonctions classiques et intégrer leurs activités en processus orienté client, car ce dernier ne s'intéresse pas à la structure interne de l'entreprise, mais uniquement à la prestation fournie. La majorité des dysfonctionnements et des pertes de temps dans un processus non-intégré se situe au niveau des interfaces entre les fonctions spécialisées d'une entreprise. <sup>57</sup>
Les deux approches appuient sur le fait que la combinaison transversale des activités sous forme de processus intégrés est essentielle pour la réalisation en interne de la vue « client ». Les indicateurs de pilotage de la chaîne de valeur <sup>58</sup> se distingueront de ceux des fonctions spécialisées.	

## 2. Dynamisme des relations avec les partenaires

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>Une entreprise de l'ère de l'information est censée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ être à l'écoute du marché local et, en même temps, tirer parti des facteurs d'efficacité et de compétitivité qu'apporte la mondialisation des activités<sup>59</sup></li> <li>▪ créer des liens avec les clients et les fournisseurs pour que les opérations soient consécutives aux commandes des clients et non pas des programmes de production<sup>60</sup></li> <li>▪ offrir des produits et des prestations adaptés à des segments de marché différents, sans pour autant subir les inconvénients financiers d'une production très diversifiée et en petites quantités (personnalisation de masse)<sup>61</sup></li> <li>▪ anticiper les besoins futurs de leurs clients en développant des produits et des services novateurs<sup>62</sup></li> </ul>	<p>La globalisation des échanges et la dérégulation exigent un examen attentif et constant des différentes formes de concurrence susceptibles de mettre l'entreprise en difficulté<sup>63</sup>. De plus, on peut créer des liens entre chacune des forces<sup>64</sup>.</p> <p>C'est le client qui a pris les commandes dans la relation avec ses fournisseurs potentiels. En conséquence, les entreprises sont obligées de passer d'une culture « produit » à une culture « client » ce qui se traduit en une personnalisation de l'offre fondée sur un temps de réponse très court et d'une qualité de service irréprochable et prévisible.<sup>65</sup></p>

<sup>56</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 16]

<sup>57</sup> [Fernandez 2000, p. 179]

<sup>58</sup> C'est-à-dire toutes les activités nécessaires à la transition de l'état « besoin du client identifié » à l'état « besoin du client satisfait »

<sup>59</sup> [Norton et Kaplan 1996, p. 17]

<sup>60</sup> [Norton et Kaplan 1996, p. 16]

<sup>61</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 17]

<sup>62</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 17]

<sup>63</sup> [Fernandez 2000, p. 21]

<sup>64</sup> Par exemple, la notion de *coopétition* décrit un contexte dans lequel des entreprises peuvent parfois trouver intérêt à coopérer intimement avec des concurrents dont la compétition reste pourtant globalement la plus directe.

<sup>65</sup> [Fernandez 2000, p. 20 et 22]

Aussi bien Kaplan et Norton que Fernandez constatent

- que le pouvoir de négociation commerciale du client a augmenté de manière considérable durant les dernières années dans la plupart des secteurs économiques. Une entreprise qui ne tient pas compte de la segmentation du marché et par conséquent, ne cible pas ses clients et qui ne s'occupe pas de la satisfaction du client, c'est-à-dire de la qualité *perçue*<sup>66</sup> des produits/services fournis, est vouée à la disparition. Par contre, l'ère de l'information a également produit des instruments de contrôle comme le système d'imputation des coûts par activité<sup>67</sup>. Ils peuvent servir à suivre la rentabilité d'un segment de clients ou même d'un client individuel. Car les entreprises doivent veiller à ce que leurs clients soient non seulement satisfaits mais aussi rentables.
- que la notion de partenariat ou de maillage devient de plus en plus important. La chaîne de valeur d'un produit ou d'un service intègre souvent plusieurs partenaires. A titre d'exemple, citons la sous-traitance poussée dans l'industrie de l'automobile qui n'aurait pas été possible sans la généralisation des outils informatiques ayant trait à la gestion des flux d'approvisionnement et de production<sup>68</sup> et leur intégration aux ERP. Les deux méthodes proposent l'utilisation du modèle de Porter [1986] pour analyser les forces concurrentielles<sup>69</sup>.
- que la mondialisation des échanges demande une analyse plus fréquente et plus élargie de l'évolution des forces concurrentielles d'une part et du couple marché cible/solutions proposées d'autre part.

### 3. Gestion des connaissances et compétences

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
Une entreprise de l'ère de l'information est censée analyser, gérer et exploiter les connaissances de chaque collaborateur. <sup>70</sup>	L'entreprise doit apprendre à identifier, à gérer et à partager les connaissances disséminées en explicitant le savoir et le savoir-faire tacite de ses collaborateurs. <sup>71</sup>
<p>Les deux méthodes reconnaissent l'importance stratégique de la gestion des connaissances et des compétences<sup>72</sup>.</p> <p>Norton et Kaplan identifient le potentiel des salariés comme une des trois composantes clés dans l'apprentissage organisationnel. Ils partent de l'idée que l'industrialisation du secteur tertiaire permet aux salariés de participer à l'évolution des processus internes, d'autant plus que c'est eux qui sont le plus souvent en contact avec le client. D'où le besoin d'un vaste programme de réorientation des compétences des employés, afin de mettre leur intelligence et leur créativité au service des objectifs de l'entreprise<sup>73</sup>.</p> <p>Fernandez<sup>74</sup> propose dans la partie de l'ouvrage dédiée à la réalisation du système de tableau de bord le partage des connaissances par le biais du collecticiel<sup>75</sup>. Il décrit les prérequis à sa réalisation, ses composants constitutifs et ses effets sur la communication et la collaboration intra-entreprise. En plus, l'auteur préconise<sup>76</sup> l'utilisation du collecticiel pour établir un réseau de décideurs s'informant mutuellement par le biais de leurs tableaux de bord respectifs<sup>77</sup>.</p>	

<sup>66</sup> Voir [Kaplan et Norton 1996, p. 90] et [Fernandez 2000, p. 59]

<sup>67</sup> [Cooper et Kaplan 1991]

<sup>68</sup> Supply chain management (SCM), voir [Fernandez 2000, p. 51]

<sup>69</sup> Ce modèle porte sur la rivalité existante, le pouvoir des clients, le pouvoir des fournisseurs, les nouveaux entrants et les produits de remplacement.

<sup>70</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 18]

<sup>71</sup> [Fernandez 2000, p. 300]

<sup>72</sup> C'est-à-dire des connaissances consolidées par de l'expérience

<sup>73</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 138]

<sup>74</sup> [Fernandez 2000, p. 301]

#### 4. Capacités des systèmes d'information

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>Pour être performant dans un environnement concurrentiel, les salariés doivent disposer d'informations « juste à temps »<sup>78</sup> détaillées sur les clients, les processus internes et les conséquences financières de leurs décisions.<sup>79</sup></p>	<p>La conception du système d'information d'entreprise doit surpasser sa focalisation sur les produits, les fonctions et les traitements pour s'ouvrir dans une démarche évolutive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aux clients : la connaissance du client doit être accessible pour tous les acteurs de l'entreprise susceptibles d'être directement ou indirectement en contact avec eux.<sup>80</sup></li> <li>▪ aux utilisateurs : au lieu d'être cloisonnées par fonctions<sup>81</sup>, les informations doivent être classées par sensibilité et accessibles uniquement aux utilisateurs disposant des droits correspondants ce qui permettra aux utilisateurs de définir leurs propres postes. Pour être complet, le poste de travail de chacun présentera le tableau de bord de pilotage de son activité.<sup>82</sup></li> <li>▪ aux données : la structuration des données opérationnelles, leur traitement et leur mode de stockage doivent être conçus de façon à ce qu'on puisse les utiliser ultérieurement à d'autres fins que celles qui ont conditionnées leur création.<sup>83</sup></li> </ul>

<sup>75</sup> La notion de collecticiel (*groupware*) englobe la gestion informatique de la communication (exemples : messagerie électronique, forum de discussion), de la collaboration (bases d'informations partagées, agenda partagée) et de la coordination (*workflow*) entre les individus appelés à travailler ensemble.

<sup>76</sup> [Fernandez 2000, p. 306]

<sup>77</sup> [Fernandez 2000] Etape 7, section 3 : « Les échanges inter-tableaux de bord »

<sup>78</sup> C'est-à-dire « juste ce qu'il faut », « quand il faut » et « comme il faut »

<sup>79</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 144]

<sup>80</sup> [Fernandez 2000, p. 83]

<sup>81</sup> Telles que la comptabilité, les ressources humaines, la production...

<sup>82</sup> [Fernandez 2000, p. 84]

<sup>83</sup> [Fernandez 2000, p. 85]

Les deux démarches reconnaissent l'importance de la mise à disposition des informations cruciales aux employés par le biais d'un système d'information performant.

Cependant, on constate que les réflexions de Fernandez sont plus complexes, ceci aussi bien quantitativement<sup>84</sup> que par leur apport à une définition de la stratégie du système d'information cohérente avec celle de l'entreprise.

Cette différence s'explique par le fait que la démarche GIMSI ne couvre pas seulement les phases menant à la définition du tableau de bord, mais également son implémentation technique jusqu'au déploiement. Et c'est précisément cette deuxième étape de mise en place qui s'avère coûteuse voire irréalisable si l'architecture du système d'information n'a pas été conçue conformément aux caractéristiques de la concurrence à l'ère de l'information.

Par contre, l'approche TBP, se définissant comme système de management stratégique<sup>85</sup>, ne s'occupe pas de la réalisation concrète du tableau de bord. Pendant que Fernandez reconnaît que l'obtention d'une information a un coût qui doit être contrebalancé par sa valeur intrinsèque matérialisée par son apport au processus de décision, les auteurs du TBP font abstraction de ce point.

## 5. La capacité d'innovation

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
La capacité d'une entreprise de créer et de maintenir un avantage concurrentiel dépend surtout de sa faculté d'évolution et d'innovation. L'approche TBP comprend à cette fin un axe dénommé « apprentissage organisationnel » <sup>86</sup> ainsi que le processus d'innovation qui constitue la « phase longue » de l'axe « processus internes » <sup>87</sup> .	
L'auteur de la démarche GIMSI n'évoque pas explicitement la capacité d'innovation comme facteur clé parmi les moyens d'obtenir et de garder un avantage concurrentiel. Même dans l'étude de cas par laquelle Fernandez illustre la mise en place d'un tableau de bord <sup>88</sup> , les processus internes ne sont traités qu'au niveau de la production opérationnelle. Par contre, Kaplan et Norton considèrent la capacité d'innovation comme un processus interne, dont l'efficacité, la rentabilité et la réactivité sont, pour beaucoup d'entreprises, plus importantes encore que celles de la production. <sup>89</sup>	

<sup>84</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 144] versus [Fernandez 2000, p. 82 à 88]

<sup>85</sup> [Kaplan et Norton 1996, chapitre 12]

<sup>86</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 137]

<sup>87</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 112]

<sup>88</sup> [Fernandez 2000, p. 203]

<sup>89</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 112]

Dans l'édition récente<sup>90</sup> de son ouvrage, Fernandez a ajouté plusieurs chapitres<sup>91</sup> pour mieux tenir compte des caractéristiques de la concurrence à l'ère de l'information et leurs liens avec l'établissement d'un tableau de bord. Ainsi, pour piloter une entreprise, il faudra mesurer et agir sur les performances des processus internes, de la qualité produite et du système d'information ainsi que mesurer la satisfaction de toutes les parties prenantes, mais avant tout celle des clients<sup>92</sup>.

Pourtant, cet avant-propos - ajouté dans l'édition récente de l'ouvrage - n'est que peu intégré à la méthode d'élaboration d'un tableau de bord qui se veut très générale. Ce constat s'applique aussi bien à la définition des objectifs qu'au choix des indicateurs<sup>93</sup>. L'avantage de cette approche par rapport à celle choisie par Norton et Kaplan, c'est son indépendance vis-à-vis des courants économiques du moment, son inconvénient est le manque de guidage concret pour intégrer les données de l'ère de l'information lors de l'établissement d'un tableau de bord.

---

<sup>90</sup> Il en existe deux éditions, parues en 1999 et 2000, respectivement. Voir [Fernandez 1999] et [Fernandez 2000].

<sup>91</sup> Partie I - Pour piloter, il faut bien mesurer : chapitres 2 - Voilà comment ils (les tableaux de bord, note de l'auteur) doivent être aujourd'hui - et 4 - D'autant plus que la société évolue - dans Fernandez [2000].

<sup>92</sup> [Fernandez 2000, p. 41]

<sup>93</sup> « Nous n'allons surtout pas lister des objectifs types et encore moins des indicateurs standards. Ceux-ci sont personnels et adaptés à un contexte particulier. » [Fernandez 2000, p. 33]

## 3.2 Analyse comparative

Au niveau des dimensions d'analyse, nous utiliserons les 7 axes de réflexion proposés par Blankenburg<sup>94</sup>.

### 3.2.1 A qui s'adresse la méthode ?

Cet axe de réflexion s'intéresse aux questions suivantes :

- Quelle est l'unité concernée par le système de mesure de performance ?
- Qui est concerné et quel est son rôle ?

#### Unité concernée

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>L'unité concernée possède (ou devrait posséder) une stratégie pour accomplir sa mission. Dans la plupart des cas, il s'agira donc soit d'une entreprise soit d'une subdivision ayant une chaîne de production complète<sup>95</sup> mais non pas un service fonctionnel doté d'une autonomie trop restreinte pour formuler sa propre stratégie.</p> <p>Ce point est important car il doit être relativement facile d'y mettre en place des mesures de performance financières sans les complications qu'entraînent l'imputation des coûts et des prix de transfert de produits et services provenant d'autres unités<sup>96</sup>.</p>	<p>Principalement, l'unité concernée est l'entreprise. Cependant, d'un point de vue interne, la démarche GIMSI préconise d'identifier les processus critiques<sup>97</sup> et leurs points d'intervention pour déterminer les décideurs qui auront besoin d'un tableau de bord personnalisé. Vue sous cet angle, l'unité concernée est également le décideur local ou l'ensemble des activités critiques dont il porte la responsabilité.</p>

#### Les acteurs

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>L'établissement du TBP est un projet organisationnel mené par l'équipe dirigeante de l'unité à laquelle il est censé servir<sup>98</sup>.</p> <p>Un rôle particulier dans le cadre de l'élaboration d'un TBP incombe à l'<i>architecte</i> qui guide le processus, s'assure que l'équipe de projet dispose des ressources nécessaires et, d'une manière générale, veille à ce que le processus se déroule sans incident.</p> <p>L'architecte doit être un responsable de haut niveau<sup>99</sup>. Il peut être nécessaire de faire appel</p>	<p>L'établissement du système<sup>103</sup> de tableau de bord d'entreprise est un projet de mise en place d'un système organisationnel et informatique.</p> <p>Le rôle du chef de projet est joué par une personne incarnant l'<i>architecte des systèmes</i>. Il anime le travail des <i>groupes de projet</i> qui sont composés de décideurs concernés selon la mission du projet d'une part et d'informaticiens chargés de la réalisation technique du système d'autre part. Un <i>comité</i></p>

<sup>94</sup> [Blankenburg 1999, p. 87]

<sup>95</sup> A savoir innovation, production, marketing, vente et service après-vente

<sup>96</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 303]

<sup>97</sup> C'est-à-dire ceux qui sont « concernés par le système de mesure selon les finalités exposées à l'origine du projet » [Fernandez 2000, p. 187]

<sup>98</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 301]

<sup>99</sup> Par exemple, le directeur de la planification stratégique, le directeur qualité ou le directeur financier

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>à des consultants extérieurs pour assister l'architecte.<sup>100</sup></p> <p>Après la définition de la stratégie et la mise en œuvre de son plan d'implémentation sous forme de TBP par la direction, ces éléments sont communiqués à tous les salariés puisque ce sont eux qui devront les exécuter<sup>101</sup>.</p> <p>Un ensemble de mécanismes d'« alignement vertical stratégique » permet alors de traduire la stratégie et le TBP global en objectifs locaux et en mesures spécifiques, qui orientent les actions personnelles<sup>102</sup>.</p> <p>Trois sortes de mécanismes sont proposées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ programmes de communication et de formation pour responsabiliser les salariés</li> <li>▪ actions de définition d'objectifs de haut en bas</li> <li>▪ articulation au système de primes, dans le sens que la rémunération est liée aux objectifs stratégiques</li> </ul>	<p><i>de pilotage</i> surveille le projet et s'assure de l'engagement de la direction<sup>104</sup>.</p> <p>La culture d'entreprise<sup>105</sup> et le système de management déterminent largement la composition des groupes de projet.</p> <p>La démarche GIMSI préconise un management de type participatif fondé sur la délégation de l'autorité <u>et</u> du pouvoir<sup>106</sup>. Sans délégation de pouvoir, la notion même de décision et donc de pilotage au niveau local devient obsolète.</p>
<p>Le TBP est une approche classique de définition et implémentation de la stratégie du haut vers le bas. Etant donné la position hiérarchique de l'architecte, il s'agit d'un projet issu de la direction. Bien que les auteurs du TBP parlent de « participation active » de la part de la base hiérarchique<sup>107</sup>, elle n'apparaît nulle part dans la démarche proposée. En résumé, elle concerne tous les salariés mais s'adresse uniquement aux décideurs.</p> <p>La méthode GIMSI s'adresse à la direction et conjointement aux décideurs intermédiaires. Le décideur local candidat à la mise en place d'un tableau de bord personnalisé doit remplir deux conditions : premièrement, il doit disposer d'un vrai pouvoir de décision et deuxièmement, son domaine de responsabilité doit couvrir au moins un point d'intervention important parmi les processus critiques de l'entreprise.</p> <p>Vu que les processus critiques et les points d'intervention sont établis lors du déroulement du projet, la méthode GIMSI a un potentiel non négligeable de création de conflits au niveau de la quête de pouvoir. Car il peut s'avérer qu'un décideur existant ayant une grande latitude décisionnelle n'intervient dans aucun processus critique ou qu'une personne non dirigeante devrait l'être grâce à son implication cruciale dans des décisions clés.</p>	

<sup>100</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 302]

<sup>101</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 207]

<sup>102</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 207]

<sup>103</sup> Le système de tableau de bord est l'ensemble cohérent des différents tableaux de bord y compris leurs liens latéraux et verticaux [Fernandez 2000, p. 298].

<sup>104</sup> [Fernandez 2000, p.172]

<sup>105</sup> [Fernandez 2000, p. 166]

<sup>106</sup> [Fernandez 2000, p. 168]

<sup>107</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 207]

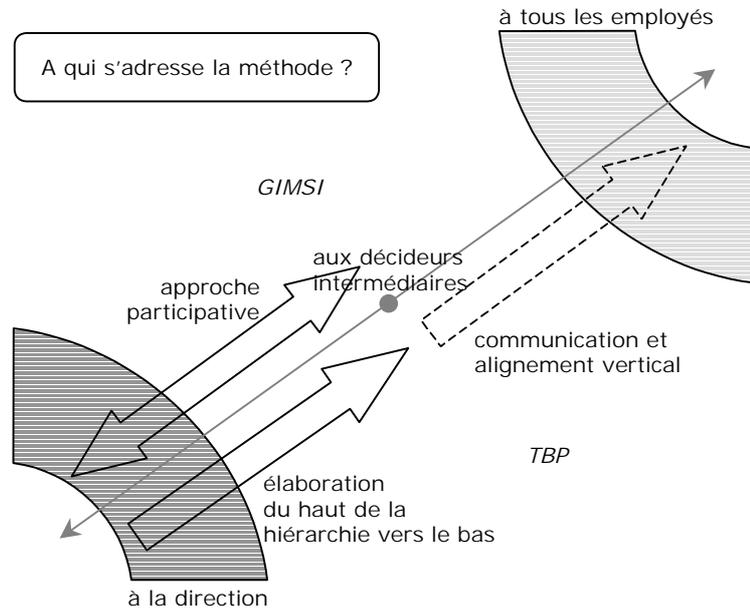


Figure 3. A qui s'adresse la méthode ?

### 3.2.2 La dimension comportementale

La dimension comportementale d'un système de mesure de performance reflète sa capacité à influencer le comportement de l'unité concernée, respectivement celui des personnes concernées, en cas de déviation entre les valeurs cibles des indicateurs et les valeurs observées.

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
Le TBP indique par le biais de son réseau de relations de cause à effet <sup>108</sup> les raisons pour lesquelles un objectif particulier n'a pas été atteint. De ce fait, il conditionne - au moins implicitement - les changements de comportement nécessaires pour amener l'indicateur de résultat concerné au niveau souhaité. Plus le TBP global sera appliqué aux niveaux bas de l'hierarchie en employant les mécanismes de l'alignement vertical stratégique et plus explicite deviendra l'impact de la méthode sur le comportement des individus.	La méthode demande qu'un indicateur soit utilisable en temps réel et lié à un objectif et qu'il induise l'action. Il doit permettre aux utilisateurs de prendre les décisions nécessaires pour corriger une dérive, amplifier une action ou saisir une opportunité avant qu'il ne soit trop tard <sup>109</sup> . Or, le respect de ces critères est nécessaire mais non pas suffisant pour que le tableau de bord conditionne un changement au niveau du comportement. En résumé, la démarche GIMSI ne comprend pas de mécanisme explicite pour influencer le comportement. Implicitement, cette dimension est prise en compte lors du choix des objectifs et des indicateurs.

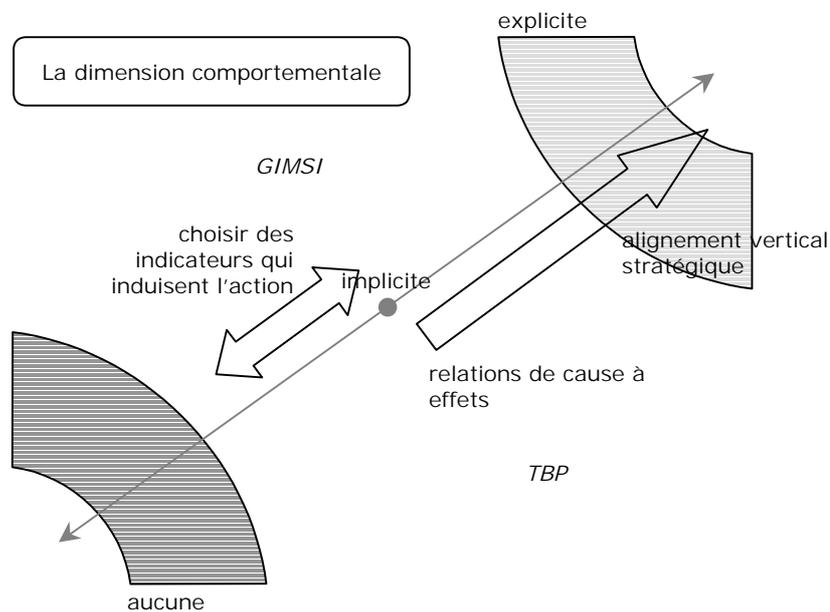


Figure 4. La dimension comportementale

<sup>108</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 157]

<sup>109</sup> [Fernandez 2000, p. 249]

### 3.2.3 L'horizon temporel

Cette dimension étudie l'horizon temporel du système de mesure de performance : s'agit-il de connaître les résultats du passé récent, veut-on obtenir des informations opérationnelles en temps réel ou s'agit-il de mesurer des potentiels pour assurer la performance future?

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>Le TBP essaye de traduire une vision future en un système de management qui permet la planification et le suivi de sa réalisation à moyen et à court terme.</p> <p>Outre le futur et le présent, la conservation des indicateurs de résultat au niveau financier permet de couvrir également le passé récent<sup>110</sup>.</p>	<p>La méthode GIMSI prévoit d'intégrer au système de tableau de bord des indicateurs financiers qui reflètent la performance du passé<sup>111</sup>, des mesures en temps réel pour induire l'action dans le présent<sup>112</sup> ainsi que des indicateurs qui permettent de surveiller des tendances et d'anticiper les évolutions concernant le futur proche<sup>113</sup>.</p>
<p>Le centre de gravité temporel du TBP se situe dans le futur envisagé de l'unité concernée. Il essaye de le réaliser par des initiatives dont le succès est mesuré par les déterminants de la performance. La démarche GIMSI s'oriente plus au présent. Dans un effort consensuel, la direction et les décideurs entreprennent d'améliorer l'existant pour qu'il permette la réalisation des objectifs stratégiques.</p>	

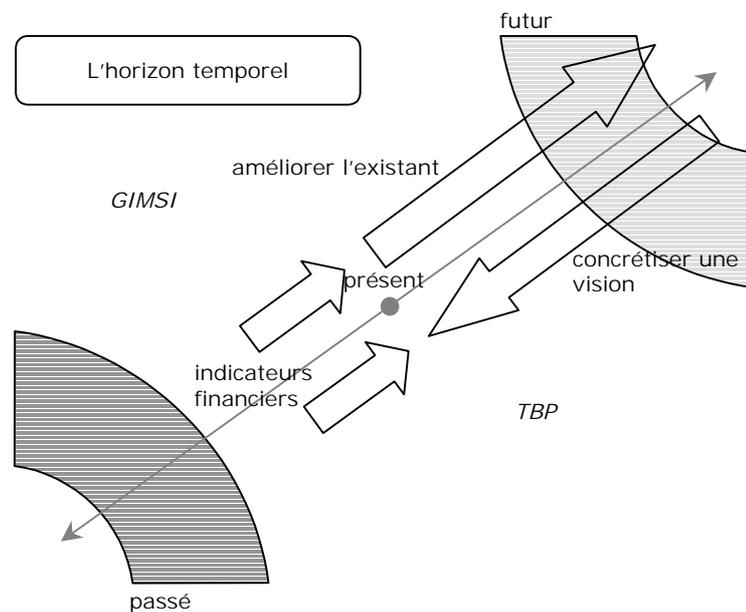


Figure 5. L'horizon temporel

<sup>110</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 44]

<sup>111</sup> [Fernandez 2000, p. 33]

<sup>112</sup> [Fernandez 2000, p. 249]

<sup>113</sup> [Fernandez 2000, p. 225]

### 3.2.4 Quel est le but de la méthode ?

TBP	GIMSI
<p>Le but d'un TBP est</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ en premier lieu, de mettre à disposition des dirigeants un cadre de réflexion commun pour mieux comprendre les rapports entre les forces principales de l'entreprise et son environnement ;</li> <li>▪ et ultérieurement, d'installer un système de management stratégique pour une entreprise ou une subdivision ayant une chaîne de production complète en déclinant du haut vers le bas la mission et la stratégie en objectifs et en mesures<sup>114</sup>.</li> </ul>	<p>Le but de la démarche GIMSI est de guider le concepteur d'un système de tableau de bord d'entreprise lors de son élaboration et sa mise en œuvre.</p> <p>Le respect des étapes successives préconisées par la méthode vise à obtenir un système de tableau de bord cohérent avec la stratégie et permettant de canaliser les actions tout en accordant aux décideurs proches du terrain une latitude décisionnelle importante lors de la concrétisation locale des objectifs globaux<sup>115</sup>.</p>
<p>Les deux approches visent à remplir le fossé méthodologique qui sépare les théories d'élaboration de stratégies d'entreprise et les difficultés lors de leur implémentation au niveau opérationnel. L'efficacité d'un tableau de bord passe pour les deux méthodes par la compréhension des forces concurrentielles et l'analyse des facteurs internes aptes à créer de la valeur pour les clients.</p> <p>La démarche GIMSI appuie plus sur la coopération et la communication dans les deux sens entre les dirigeants et les décideurs locaux pendant que le TBP peut être considéré comme plus autoritaire.</p> <p>Une autre différence marquée est le fait que la démarche GIMSI vise la satisfaction de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire celle des clients, des actionnaires, des partenaires, du personnel et du public<sup>116</sup>. Or, la <i>ultima ratio</i> d'un TBP est la satisfaction des actionnaires puisque tous les indicateurs doivent s'articuler finalement autour des résultats financiers<sup>117</sup>. La satisfaction des autres parties prenantes n'est qu'un moyen pour atteindre une performance financière satisfaisante.</p>	

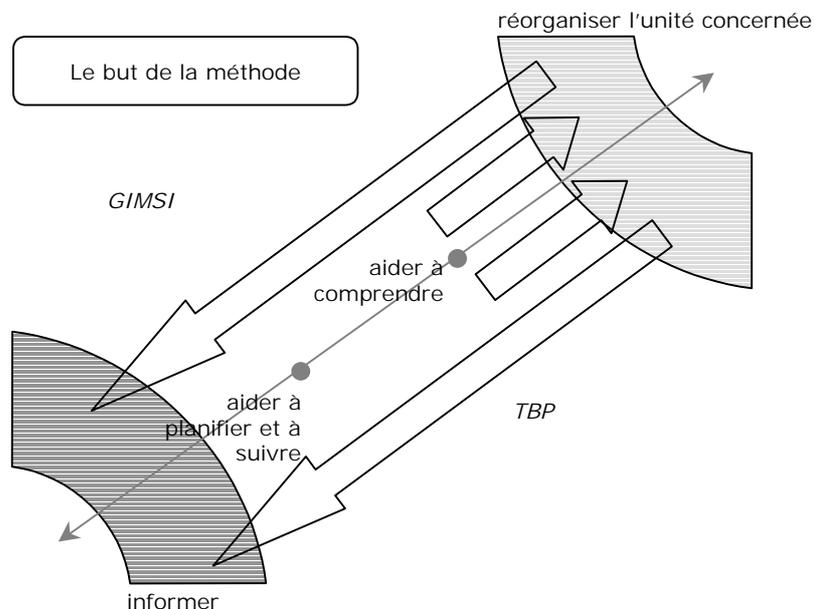


Figure 6. Le but de la méthode

<sup>114</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 37]

<sup>115</sup> [Fernandez 2000, p. 23]

<sup>116</sup> [Fernandez 2000, p. 41]

<sup>117</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 159]

### 3.2.5 Quelle est la fréquence d'adaptation du système ?

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>Pour que l'effort consacré à la construction d'un TBP puisse produire des effets tangibles, il doit être articulé à d'autres processus de management comme la procédure budgétaire, l'alignement des initiatives stratégiques et la définition des objectifs personnels.</p> <p>Kaplan et Norton proposent d'adapter le TBP à un rythme qui suit celui de la planification opérationnelle, c'est-à-dire annuellement.<sup>118</sup></p>	<p>Etant donné que l'entreprise et les besoins des utilisateurs sont en perpétuelle évolution, le système de tableau de bord, pour rester en phase, doit lui aussi évoluer à un rythme soutenu.<sup>119</sup></p> <p>Fernandez propose de faire évoluer le système de tableau de bord par le biais d'audits réguliers, de préférence menés par un auditeur externe. Il se basera sur un référentiel exprimant, sous la forme de critères, les attentes+ du système.<sup>120</sup> L'audit ne va pas seulement constater les écarts entre l'apport observé du système de tableau de bord et celui demandé par le référentiel, mais également proposer des mesures correctives.</p> <p>L'impact de l'audit sur le système de tableau de bord existant dépendra de la nature des constats : un écart ne concernant que l'imperfection d'un indicateur local ne demandera qu'un ajustement par le décideur concerné. Par contre, dans le cas où un ou plusieurs objectifs globaux changent suite à un changement de stratégie, le système entier doit être repensé.<sup>121</sup></p> <p>Après la mise en place du système de mesure de performance, Fernandez propose des audits tous les six mois.<sup>122</sup></p>
<p>Les deux approches proposent de réévaluer le tableau de bord régulièrement. Le TBP est plus ambitieux dans la mesure où il demande son intégration dans les processus de management déjà en place pendant que la démarche GIMSI propose des audits externes réguliers. Cette différence s'explique par le fait que le TBP se veut un système de management stratégique pendant que le système de tableau de bord proposé par la méthode GIMSI est tout d'abord un système d'aide à la décision dont l'implémentation ne dépend pas d'un système de management spécifique.</p>	

<sup>118</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 281]

<sup>119</sup> [Fernandez 2000, p. 389]

<sup>120</sup> [Fernandez 2000, p. 393]

<sup>121</sup> [Fernandez 2000, p. 397]

<sup>122</sup> [Fernandez 2000, p. 398]

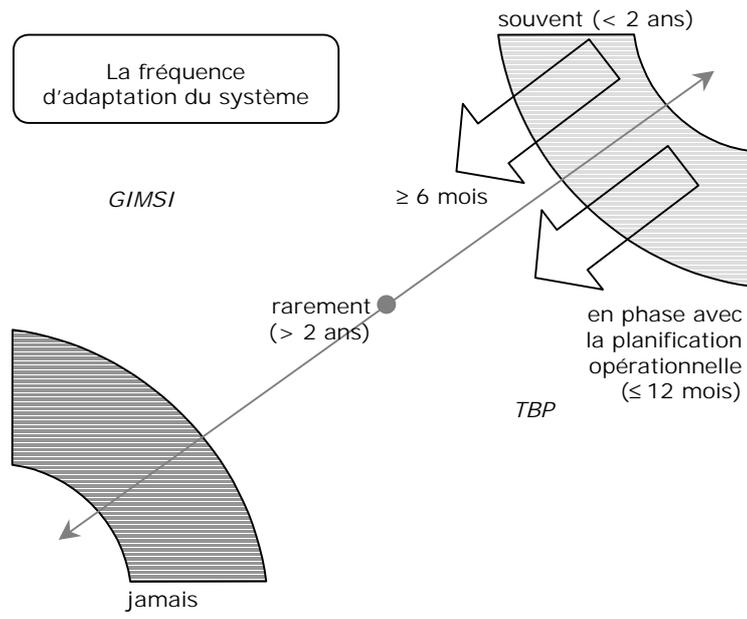


Figure 7. La fréquence d'adaptation du système

### 3.2.6 Quelles sont les relations entre les mesures ?

<i>TBP</i>	<i>GIMSI</i>
<p>Le concept d'expliciter les liens entre les objectifs (et les mesures) est fondamental pour le TBP, car d'après ses auteurs une stratégie n'est rien d'autre qu'un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Ainsi, le TBP doit mettre en évidence les relations (hypothèses) entre les objectifs dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs servent à guider les actions. La chaîne des relations de cause à effet constitue le fil conducteur entre les quatre axes du TBP.<sup>123</sup></p> <p>Etant donné qu'un TBP associe à chaque objectif au moins un indicateur de résultat censé mesurer le degré de réalisation de l'objectif, les liens supposés entre objectifs seront soit confirmés soit falsifiés par l'observation des corrélations entre les mesures respectives.</p> <p>Ce mécanisme permet de passer d'un stade de liens hypothétiques lors de l'établissement initial du TBP à des liens empiriques pour un TBP corroboré par de l'expérience.</p> <p>Le TBP distingue deux types de mesures, à savoir les indicateurs de résultat et les déterminants de la performance ce qui permet de séparer l'évaluation des hypothèses portant sur les liens entre les objectifs de la mesure de l'avancement des initiatives pour les atteindre.</p> <p>Cette différenciation augmente aussi bien la stabilité que la flexibilité du système, car s'il s'avère qu'une initiative n'aboutit pas aux résultats escomptés, elle pourra être modifiée ou remplacée sans que l'objectif visé et l'indicateur de résultat associé doivent être touchés.</p> <p>Une autre raison pour la différenciation des</p>	<p>Suivant la démarche GIMSI, un indicateur doit mesurer un ou plusieurs objectifs<sup>126</sup>. Aussi, les objectifs globaux doivent être décomposés en objectifs locaux et, en retour, les objectifs locaux doivent contribuer à un ou plusieurs objectifs globaux<sup>127</sup>.</p> <p>Le système de tableau de bord, s'il a été établi selon ces règles de décomposition hiérarchique, devrait exprimer - au moins implicitement - la cohérence entre les objectifs et les mesures. Pourtant, celle-ci peut être altérée, c'est-à-dire renforcée mais également diminuée, par les autres critères intervenant dans le choix d'un objectif<sup>128</sup> ou d'un indicateur<sup>129</sup> valable.</p> <p>Fernandez souligne qu'il n'existe pas d'indicateur type ou générique. L'argument principale présenté contre l'utilisation de mesures préfabriquées serait leur inadaptation au contexte particulier à chaque entreprise lors de l'établissement d'un système de tableau de bord<sup>130</sup>. Autrement dit, le décideur local aurait besoin de surveiller des variables particulières pour atteindre ses objectifs, un assemblage d'indicateurs génériques manquant de précision pour pouvoir « induire à l'action »<sup>131</sup>.</p>

<sup>123</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 42]

<sup>124</sup> [Kaplan et Norton 1996, p. 159]

<sup>125</sup> A savoir pour l'axe « clients » et pour l'axe « apprentissage organisationnel »

<sup>126</sup> [Fernandez 2000, p. 248]

<sup>127</sup> [Fernandez 2000, p. 199]

<sup>128</sup> En plus de contribuer aux objectifs globaux, un objectif doit pouvoir s'exprimer dans une dimension de temps finie, en une unité mesurable, il doit être réalisable et recueillir l'adhésion des décideurs. [Fernandez 2000, p. 196]

<sup>129</sup> En plus de devoir mesurer un ou plusieurs objectifs, un indicateur doit être utilisable en temps réel, il doit conduire à l'action, il doit être constructible et pouvoir être présenté sur le poste de travail. [Fernandez 2000, p. 246]

<sup>130</sup> [Fernandez 2000, p. 236]

<sup>131</sup> [Fernandez 2000, p. 249]

TBP	GIMSI
<p>deux types de mesures est le concept de coexistence d'indicateurs de résultat génériques qui seraient le reflet d'objectifs et de structures communs à de nombreuses entreprises avec des indicateurs déterminants de la performance qui seraient propres à la stratégie choisie et développée par l'entreprise<sup>124</sup>.</p> <p>La méthode propose pour chacun des axes de réflexion un nombre d'indicateurs de résultats génériques et pour certains<sup>125</sup> axes même des relations génériques de cause à effet entre les mesures.</p>	
<p>Aussi bien le TBP que la démarche GIMSI proposent des mécanismes de cohésion entre les objectifs (et les mesures). Pourtant, il existe de considérables disparités entre les deux approches :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La démarche GIMSI induit des éléments de stabilité par la définition des critères à respecter lors de l'établissement des objectifs et des mesures, mais ne préconise ni d'objectifs ni de mesures génériques. Par contre, le TBP est basé sur l'hypothèse qu'il existe des éléments génériques tant au niveau des axes de réflexion qu'au niveau des indicateurs de résultats.</li> <li>▪ En suivant une approche de construction globale du haut vers le bas, la spécificité d'un TBP s'exprime par les déterminants de la performance et les relations supposées entre eux. Par contre, la démarche GIMSI propose le chemin inverse, en faisant intervenir des cellules locales de décideurs pour construire des mesures et des objectifs spécifiques dont la cohésion serait atteinte par un effort de consensus actif.</li> </ul>	

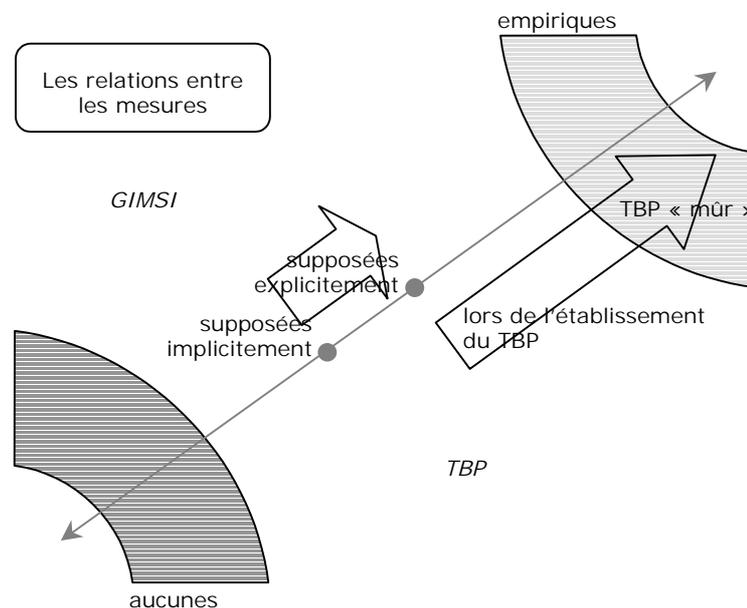


Figure 8. Les relations entre les mesures

### 3.2.7 Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

TBP	GIMSI
<p>Par ses quatre axes de réflexion et la prise en compte des actifs aussi bien tangibles qu'intangibles, la méthode couvre un champ étendu de facteurs de performance. Cependant, la méthode propose d'ignorer les rapports de l'entreprise avec le public sauf si ceux-ci influencent la situation concurrentielle<sup>132</sup>.</p> <p>De plus, en exigeant que tous les objectifs intermédiaires doivent contribuer <i>in fine</i> aux objectifs financiers, la méthode exclut un tableau de bord d'entreprise dont le but ultime serait un équilibre entre des éléments de performance financiers et non-financiers.</p>	<p>L'auteur de la démarche GIMSI évoque explicitement la satisfaction de toutes les parties prenantes y compris les partenaires et le public<sup>133</sup>. Or, la méthode proprement dite ne donne aucun indice quant à la prise en compte des attentes de ces groupes lors de l'élaboration concrète du système de tableau de bord.</p>
<p>La méthode TBP couvre de manière explicite la plupart des formes de performance tout en les reliant à des objectifs financiers pendant que la démarche GIMSI demande d'intégrer les intérêts de toutes les parties prenantes mais n'indique pas comment le faire.</p> <p>On peut également reprocher aux deux méthodes de ne pas proposer explicitement la veille concurrentielle et technologique ce qui peut s'avérer fatal pour une entreprise naviguant dans un environnement instable et dynamique.</p>	

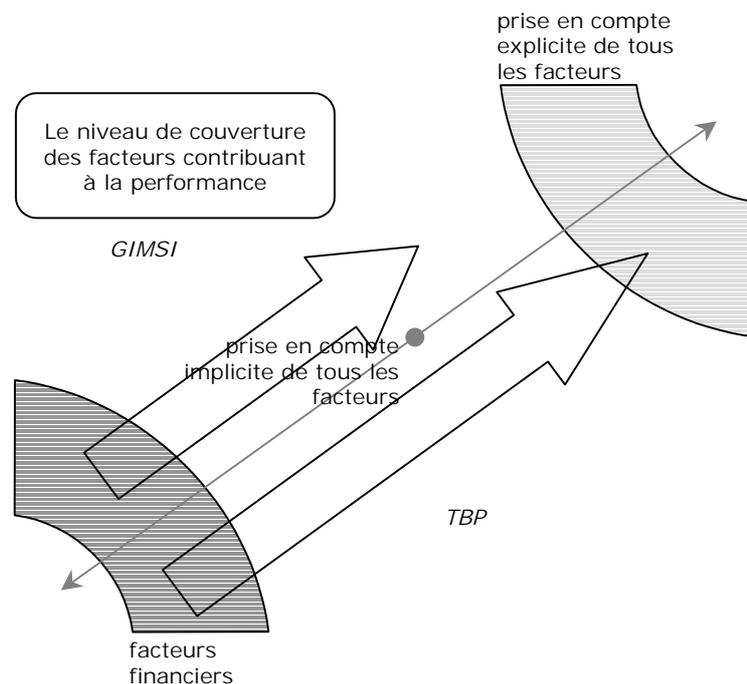


Figure 9. Le niveau de couverture des facteurs contribuant à la performance

<sup>132</sup> [Norton et Kaplan 1996, p. 47]

<sup>133</sup> [Fernandez 2000, p. 41]

### 3.3 Niveau d'adéquation aux exigences d'un système de mesure de performance

Ce chapitre est destiné à élucider le niveau d'adéquation des méthodes TBP et GIMSI aux exigences d'un système de mesure de performance. Les critères choisis correspondent à ceux proposés par Blankenburg<sup>134</sup>.

#### 3.3.1 Ancrage dans la stratégie

Un système de mesure de performance doit être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, voire aider à la réaliser.

L'ancrage dans la stratégie du TBP est explicite et quasi total puisqu'il est une expression de la stratégie sous forme de relations de cause à effet entre objectifs (et mesures).

La démarche GIMSI est également ancrée explicitement dans la stratégie. Le phasage proposé devrait garantir que la stratégie et les objectifs globaux sont définis avant de passer à l'élaboration des tableaux de bord locaux. Pourtant, dès que le système de tableau de bord a été mis en œuvre, la cohésion stratégique n'est plus visible sans analyse des documents ayant servi à son élaboration.

#### 3.3.2 Définition des relations entre les objectifs

Les relations supposées entre les objectifs doivent être explicites pour faciliter l'élaboration du système de mesure de performance et la compréhension de ses mesures.

Grâce au diagramme des relations de cause à effets entre les objectifs et à la distinction explicite entre les indicateurs aptes à induire le changement (déterminants de la performance) et celles utilisées pour suivre le degré de réalisation d'un objectif (indicateurs de résultat), le TBP présente une vision transparente des hypothèses et réflexions ayant servi à son élaboration.

La démarche GIMSI prévoit que les objectifs globaux doivent être décomposés en objectifs locaux et, en retour, que les objectifs locaux doivent contribuer à un ou plusieurs objectifs globaux. Or, étant donné que cette exigence n'est qu'une parmi plusieurs à respecter lors du choix d'un objectif et qu'elle n'est pas marquée comme prioritaire, le niveau de cohésion entre les objectifs dépend des priorités des concepteurs du système de tableau de bord.

#### 3.3.3 Vision interne et externe

Il est important que le système de mesure de performance permette aussi bien une vision interne qu'une vue sur les variables de l'environnement susceptibles d'influencer l'entreprise.

Le TBP couvre de manière assez complète la vision interne. Or, la vision externe se résume à la satisfaction des clients et à celle des actionnaires. Par contre, énumérons à titre d'exemple que le suivi du pouvoir de négociation face aux fournisseurs, de l'évolution de la situation concurrentielle et du progrès technologique ne font pas partie de la grille d'analyse standard.

---

<sup>134</sup> [Blankenburg 1999, p. 65]

La démarche GIMSI distingue clairement les deux visions. La vision interne est représentée par les processus internes (système de qualité) et le système d'information pendant que la vision externe couvre tout ce qui n'est pas physiquement attaché à l'entreprise, c'est-à-dire les clients, les actionnaires, le personnel, les partenaires et le public. Il ne s'agit pas seulement de satisfaire ces derniers, mais également de les fidéliser. Or, ces éléments ne sont que peu intégrés à la méthode proprement dite. Les critères censés guider le concepteurs dans la définition des objectifs et les mesures ne sont pas suffisants pour concrétiser l'incorporation de la vision externe au système de tableau de bord.

### 3.3.4 Couverture de l'axe du temps

Un système de mesure de performance devrait livrer des mesures concernant le passé, le présent et permettre d'anticiper les développements futurs.

Le centre de gravité temporel du TBP se situe dans le futur envisagé de l'unité concernée. Les relations de cause à effet entre les objectifs aident à découvrir ce qu'il faut faire aujourd'hui pour atteindre à moyen terme les objectifs finaux. Les mesures du tableau de bord aident à piloter le processus de changement (déterminants de la performance) et à porter un jugement sur le niveau de réussite des objectifs finaux (indicateurs de résultat).

La démarche GIMSI part du présent rencontré sur le terrain. Dans un effort de consensus actif, la direction et les décideurs locaux essaient de bâtir ensemble un système de tableau de bord qui permettra d'améliorer le présent pour que les objectifs stratégiques puissent être atteints.

Etant donné que les indicateurs financiers reflétant le passé sont retenus aussi bien par le TBP que par la démarche GIMSI, on peut constater que les deux méthodes couvrent l'intégralité de l'axe du temps.

### 3.3.5 Efficience et efficacité des mesures

Une méthode destinée à guider l'établissement d'un système de mesure de performance doit amener les concepteurs à choisir un nombre restreint mais significatif de mesures. Une situation bien structurée ne devrait faire ressortir qu'un petit nombre de points névralgiques assurant au décideur une maîtrise du système, et ce, toujours selon les objectifs fixés.

Les auteurs du TBP tiennent compte de cette exigence en proposant de limiter à une vingtaine le nombre d'indicateurs de résultat<sup>135</sup> pour l'ensemble des quatre axes de réflexion.

La démarche GIMSI propose également de restreindre le nombre d'indicateurs en évoquant la règle selon laquelle un homme ne peut percevoir, à la fois, plus de 7 ( $\pm 2$ ) informations.

Aussi bien le TBP que la démarche GIMSI exigent que les indicateurs soient tous liés à des objectifs stratégiques ce qui devrait augmenter la probabilité d'avoir couvert les points névralgiques du système à piloter.

### 3.3.6 Standardisation et continuité

La standardisation et la continuité d'un système de mesure de performance sont des propriétés qui permettent de suivre et comparer les valeurs des indicateurs sur plu-

---

<sup>135</sup> Voir [Norton 2000]

sieurs périodes successives. Sinon, il ne sera pas possible de se prononcer ni sur le niveau de réalisation des objectifs ni sur leur état d'avancement.

Le fait que le TBP différencie entre deux types de mesures, à savoir les déterminants de la performance et les indicateurs de résultat, contribue à la continuité du système, car s'il s'avère qu'une initiative n'aboutit pas aux résultats escomptés, elle pourra être modifiée ou remplacée sans que l'objectif visé et l'indicateur de résultat associé ne soient touchés. En plus, pour un nombre toujours plus important de branches, le marché autour du concept du TBP offre des indicateurs de résultat types. Leur standardisation permettra peut-être à terme de comparer la performance d'une entreprise avec celle d'autres de la même branche non pas seulement au niveau des résultats financiers, mais également au niveau des actifs intangibles.

La démarche GIMSI ne prévoit pas de mécanisme de découplage standard entre les objectifs (indicateurs de résultats) et les initiatives à entreprendre pour y parvenir (déterminants de la performance). Par contre, la continuité d'un indicateur de performance est explicitement exigée par le critère de « pérennité » lors de la définition des mesures<sup>136</sup>.

---

<sup>136</sup> [Fernandez 2000, p. 249 et 291]

### 3.4 Synthèse

Avant de présenter une synthèse qualitative portant sur la conformité des méthodes aux exigences d'un système de mesure de performance, il est à relever qu'il s'agit d'une appréciation se basant uniquement sur l'analyse des méthodes telles qu'elles ont été présentées par ses auteurs. Le jugement porte donc uniquement sur la cohérence intrinsèque des méthodes et ne peut pas s'appuyer sur des expériences concrètes faites lors de leur implémentation.

<i>Critère</i>	<i>Respect du critère est fondamental pour la méthode</i>	<i>Respect explicite du critère</i>	<i>Respect implicite du critère</i>	<i>Pas du tout respecté</i>
Ancrage dans la stratégie	TBP	GIMSI		
Définition des relations entre les objectifs				
Vision interne et externe				
Couverture de l'axe du temps				
Efficacité et efficacité des mesures				
Standardisation et continuité				

Tableau 2. Niveau d'adéquation des méthodes aux exigences d'un système de mesure de performance

Aussi bien le TBP que la démarche GIMSI respectent les exigences de base à un système de mesure de performance proposées par Blankenburg<sup>137</sup>.

Le point faible du TBP est, d'une part, l'absence d'une vision externe et, d'autre part, le fait qu'il ne permet pas de modéliser une stratégie dont le but final n'est pas d'ordre financier.

La démarche GIMSI, pour sa part, est moins rigide que le TBP mais aussi moins structurante. C'est ce dernier point qui la désavantage par rapport au TBP lors d'une analyse purement méthodologique. Nombre d'éléments structurants ont été rajoutés dans un avant-propos de l'édition récente de l'ouvrage de Fernandez. Or, ils ne sont pas vraiment intégrés à la méthode proprement dite et, de ce fait, ne guideront pas le concepteur lors des différentes étapes de la construction du système de tableau de bord.

Pour compléter la synthèse, posons-nous la question suivante : y a-t-il des situations dans lesquelles il faudrait utiliser l'une des méthodes plutôt que l'autre ? Car l'adéquation d'une méthode ne dépend pas seulement de ses qualités intrinsèques mais également de l'environnement dans lequel elle est censé être appliquée.

<sup>137</sup> [Blankenburg 1999, p. 65]

Objet	Situation	Adéquation de la méthode <sup>138</sup>	
		TBP	GIMSI
But de l'implémentation d'un tableau de bord	Besoin et volonté d'implémenter un système de management stratégique	excellente	faible
	Besoin et volonté d'implémenter un système de mesure de performance	excellente	excellente
Originalité du problème	Besoin de mettre en œuvre rapidement un système de mesure de performance standard <sup>139</sup>	excellente	faible
	Besoin de concevoir un système de mesure de performance innovateur	faible	excellente
Couverture des aspects techniques	Besoin d'une méthode qui ne couvre pas seulement l'élaboration du système de tableau de bord, mais également les aspects contraignants de son implémentation informatique.	nulle	bonne
	Besoin d'une méthode qui exclut que des restrictions techniques influencent la conception du tableau de bord.	excellente	faible
Culture d'entreprise	C'est les dirigeants qui vont concevoir le tableau de bord.	excellente	moyenne
	Implication des couches intermédiaires du management lors de l'établissement du tableau de bord souhaitée	moyenne	excellente
Unité concernée	Unité d'une entreprise ou une entreprise homogène	excellente	excellente
	Entreprise comprenant plusieurs activités disparates	moyenne	non déterminée <sup>140</sup>
	Ensemble d'entreprises disparates	faible	

Tableau 3. L'adéquation des méthodes en fonction des attentes de l'environnement

Le tableau exprime le fait que la démarche GIMSI en tant que méthode plus ouverte et moins rigide que le TBP se présente comme une boîte à outils de construction d'un système de tableau de bord pour des situations peu coutumières pendant que le TBP s'applique à des situations de mesure plus standardisées où l'originalité requise se situe plutôt au niveau de la formulation d'une stratégie et leur traduction en un tableau de bord.

Egalement, pour une entreprise qui se trouve dans une situation de crise, la démarche autoritaire du TBP facilitera le recentrage des activités pendant que l'approche communicante de la méthode GIMSI peut conduire à des luttes de pouvoir considérables.

<sup>138</sup> Nous utiliserons, dans un ordre décroissant d'adéquation, les termes suivants : excellente, bonne, moyenne, faible, nulle.

<sup>139</sup> Le TBP propose des éléments standards au niveau des objectifs, des relations entre eux et des indicateurs de résultat. Des consultants proposent même des TBP types par branche d'activité.

<sup>140</sup> Etant donné que la démarche GIMSI est plus flexible que le TBP concernant la composition et l'aménagement des éléments du système de tableau de bord, elle n'impose pas de restriction au niveau de l'hétérogénéité des unités concernées. Tout dépendra de la perspicacité et de l'ingéniosité des concepteurs.

---

## 4 Conclusions

Après avoir effectué le travail présenté dans ce mémoire, j'aimerais mettre en relief les points les plus significatifs.

D'abord, les « nouvelles » méthodes d'élaboration de tableaux de bord sont motivées par l'écart entre les exigences du monde économique à l'ère de l'information et les limites des systèmes de mesure de performance traditionnels.

Ensuite, la possibilité d'exprimer les postulats d'une stratégie par le biais d'un système de mesure de performance ou carrément par un système de management stratégique facilite le contrôle et l'adaptation de ces hypothèses. De ce fait, la durée de vie d'une stratégie d'entreprise aura tendance à baisser.

Subséquentement, un système de mesure de performance dont l'alignement vertical s'étend jusqu'au niveau du collaborateur individuel constitue un outil puissant, apte à influencer le comportement individuel dans le sens de la stratégie de l'unité concernée. Or, il ne faut pas sous-estimer la possibilité d'induire des effets secondaires nuisibles d'ordre psychologique. La disponibilité d'indicateurs au niveau individuel peut être ressentie comme un manque de confiance à l'égard du collaborateur concerné plutôt qu'un moyen d'encouragement et de motivation.

Finalement, pour subsister, une entreprise ne doit pas seulement mesurer la performance de ses propres actifs mais également surveiller son environnement politique, social, technologique et concurrentiel.

## 5 Références

- [Amshoff 1993] : Amshoff, B., Controlling in deutschen Unternehmen - Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden Gabler 1993.
- [Arthur Andersen 1997] : Performance Measurement, a Framework for Managing Strategically, Brochure, 1997.
- [Blankenburg 1999] : Blankenburg, Dido Alexander, Evaluation von Performance Measurement Systemen, Regensburg Transfer Verlag, 1999.
- [Bleicher 1992] : Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 2. revidierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York : Campus, 1992.
- [Boehme 1998] : Boehme, Martin, Implementierung von Managementkonzepten, Deutscher Universitäts Verlag (Gabler Edition Wissenschaft), Wiesbaden, 1998.
- [Braid 1994] : Braid, V., Erfolgspotentialrechnung - Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung dans Küpper, H. U. : Controllingsentwicklungen, Stuttgart : Schäfer-Poeschel, 1994.
- [Cooper et Kaplan 1991] : Cooper, R. et Kaplan, R.S., Profit Priorities from Activity-Based Costing, dans Harvard Business Review, mai-juin 1991, p. 130-135.
- [Ducrocq 1955] : Ducrocq, A., Découverte de la cybernétique, Julliard, 1955.
- [Fernandez 1999] : Fernandez, Alain, Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise : systèmes d'information, nouvelles technologies et mesure de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- [Fernandez 2000] : Fernandez, Alain, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs : le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- [Heylighen et Campbell 1995] : Heylighen, Francis et Campbell, Donald T., Selection of Organization at the Social Level, dans World Futures: the Journal of General Evolution 45, p.181 - 212, 1995.
- [Holland 1996] : Holland, John H., Hidden Order : How Adaptation Builds Complexity, Addison-Wesley 1996.
- [Janisch 1993] : Janisch, Monika, Das strategische Anspruchsgruppenmanagement : Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Verlag Paul Haupt, 1993.
- [Kaplan et Norton 1996] : Kaplan, Robert S. et Norton, David P, Le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, 1996.
- [Kaplan et Norton 1996a] : Kaplan, Robert S. et Norton, David P, Linking the Balanced Scorecard to Strategy dans California Management Review, Vol. 39, No. 1, CMR 073, 1996.
- [Kaplan et Norton 1996b] : Kaplan, Robert S. et Norton, David P, The balanced scorecard : translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston MA, 1996.
- [Kaplan et Norton 1999] : Kaplan, Robert S. et Norton, David P, Building a Strategy-Focused Organization dans Balanced Scorecard Report, Article Reprint No. B9909A, Boston MA, 1999.
- [Kaplan 1999] : Kaplan, Robert S., The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations dans Balanced Scorecard Report, Article Reprint No. B9911C, Boston MA, 1999.

- [Kauffman 1995] : Kauffman, S. A., *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
- [Leroy 1998] : Leroy, Michel, *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- [Mélèse 1972] : Mélèse, J., *L'analyse modulaire des Systèmes (AMS)*, Les Editions d'Organisation Université, 1972.
- [Müller-Stewens 1998] : Müller-Stewens, Günter, *Performance Measurement im Lichte eines Stakeholderansatzes dans Marketingcontrolling*, Verlag Thexis, St. Gallen, 1998.
- [Nassar et Benathan 1999] : Nassar, Elisabeth et Benathan, Carole, *Elaboration et mise en œuvre d'un Tableau de Bord dans une PME, Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme postgrade en informatique et organisation*, Université de Lausanne, Ecole des hautes études commerciales, 1999.
- [Nolan et Stoddard 1995] : Nolan, Richard L. et Stoddard, Donna B., *CIGNA Property and Casualty Reengineering (A)*, Harvard Business School Case No. 9-196-059, Harvard Business School Publishing, Boston MA, 1995.
- [Norton 1999] : Norton, David P., *Use Strategy Maps to Communicate Your Strategy dans Balanced Scorecard Report*, Article Reprint No. B9911A, Boston MA, 1999.
- [Norton 2000] : Norton, David P., *BEWARE: The Unbalanced Scorecard dans Balanced Scorecard Report*, Article Reprint No. B0003E, Boston MA, 2000.
- [Porter 1986] : Porter, Michael, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986, 1992.
- [Schwaninger 1994] : Schwaninger, M., *Managementsysteme*, Frankfurt/New York : Campus, 1994.
- [Simons 1995] : Simons, R., *Levels of Control - How Managers Use Innovative Control Systems do Drive Strategic Renewal*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1995.
- [Theobalds 1998] : Theobalds, Michelle, *LONDON LIFE: GROUP RETIREMENT SERVICES AND THE BALANCED SCORECARD (A)*, Case 98B007, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 1998.