



3SAFE

FAQ PROFESSIONNELLE

Tableau de bord équilibré

Balanced Scorecard, développement équilibré, EFQM et pilotage par les parties intéressées

| | |
|---------------------------|--|
| Objet du document. | Transformer le support de formation en FAQ professionnelle, structurée et directement exploitable pour cadrer la construction, l'utilisation et la revue d'un tableau de bord équilibré. |
| Usage. | Support d'aide à la décision pour dirigeants, responsables qualité, managers, responsables processus, contrôleurs de gestion, RH, formateurs et pilotes d'amélioration continue. |
| Périmètre. | Management qualité, excellence opérationnelle et pilotage stratégique. Le document ne constitue pas une analyse juridique réglementaire ; les obligations sont principalement internes, contractuelles ou liées à un référentiel volontaire. |
| Version. | Version A4 - 21 juin 2026. Document pédagogique 3SAFE - à adapter au contexte de l'organisation, à la stratégie et aux référentiels réellement applicables. |

Réserve d'utilisation

Cette FAQ reformule un support de formation. Les références historiques du support, notamment ISO 9004 version 2000 et le modèle EFQM présenté dans sa forme ancienne, doivent être vérifiées avant utilisation dans un audit, une certification, un dossier contractuel ou un système de management actualisé.

Source principale : support de formation fourni - "Le tableau de bord équilibré". Mise en page inspirée du modèle professionnel 3SAFE fourni.

Sommaire opérationnel

- 1. Définitions et périmètre du développement équilibré
- 2. Référentiels qualité, EFQM et cadre d'utilisation
- 3. Intérêt, vision globale et logique systémique
- 4. Construction du tableau de bord équilibré
- 5. Choix des indicateurs, cibles et priorités
- 6. Déploiement par niveaux de management
- 7. Cas pratique : entreprise engagée dans le Lean Management
- 8. Traçabilité, revue, erreurs à éviter et checklist finale

Lecture rapide

Chaque question distingue le statut du point traité : obligation réglementaire, exigence contractuelle ou interne, recommandation de management, bonne pratique ou mesure conditionnelle. Dans ce thème, l'essentiel relève de bonnes pratiques de pilotage et de référentiels volontaires plutôt que d'obligations légales directes.

Introduction synthétique

Cette FAQ traite du tableau de bord équilibré à partir d'un support de formation consacré au développement équilibré, à la qualité totale, aux parties intéressées, au modèle EFQM, aux axes du Balanced Scorecard et à la déclinaison des objectifs par niveau. Elle a pour objectif de donner une lecture structurée et opérationnelle : pourquoi équilibrer les mesures, quels axes retenir, qui pilote, quels indicateurs suivre, quels documents conserver et quelles erreurs éviter.

Le document est volontairement prudent : un tableau de bord équilibré n'est pas, en soi, une obligation réglementaire générale. Il peut toutefois devenir obligatoire dans l'organisation lorsqu'il est prévu par une politique interne, un contrat, une exigence de gouvernance, un référentiel de management, un dispositif de certification ou une demande d'un donneur d'ordre.

Tableau rapide des obligations et bonnes pratiques principales

| Situation | Obligatoire ? | Qui pilote ? | Qui réalise ? | Quand / périodicité | Références principales |
|--|--|---------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Identifier les parties intéressées | Recommandé ; conditionnel si référentiel ou contrat | Direction / qualité | Managers, pilote qualité, processus | Initialement puis à chaque revue stratégique | Support source ; ISO 9004 ; EFQM |
| Déterminer les attentes et exigences | Bonne pratique structurante ; parfois exigence interne | Direction | Qualité, processus, fonctions support | Avant choix des objectifs ; revue annuelle recommandée | ISO 9004 ; EFQM |
| Construire un tableau de bord équilibré | Non réglementaire ; recommandé | Direction générale | Qualité, contrôle de gestion, managers | Mise en place stratégique ; revue mensuelle/trimestrielle selon contexte | Kaplan & Norton ; support source |
| Limiter et hiérarchiser les objectifs | Bonne pratique | Direction / comité de pilotage | Pilotes d'axes | A chaque cycle stratégique ou budgétaire | Support source : 15 objectifs maximum |
| Suivre l'axe client | Recommandé | Direction commerciale / qualité | Responsables relation client et processus | Selon indicateur : mensuel, trimestriel ou annuel | BSC ; satisfaction client |
| Suivre l'axe personnel | Recommandé ; conditionnel si engagement RH | Direction / RH | RH, managers, CSE selon contexte | Revue périodique ; enquête annuelle possible | BSC ; EFQM |
| Suivre l'axe donneur d'ordre / société / actionnaire | Conditionnel selon gouvernance | Direction | Finance, RSE, qualité, conformité | Au rythme des revues de gouvernance | Support source ; EFQM |
| Suivre les performances clés | Recommandé ; souvent requis en pilotage interne | Direction / contrôle de gestion | Finance, qualité, opérations | Mensuel ou trimestriel selon enjeu | BSC ; EFQM |
| Décliner le niveau n vers n-1 | Recommandé | Managers hiérarchiques | Responsables d'équipes et processus | Après validation des objectifs de niveau n | Support source |



| Situation | Obligatoire ? | Qui pilote ? | Qui réalise ? | Quand / périodicité | Références principales |
|--|--|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|
| Tracer les résultats et plans d'action | Recommandé ; obligatoire si exigence interne/audit | Pilote du tableau de bord | Pilotes d'actions | A chaque revue | Bonnes pratiques qualité |

1. Définitions et périmètre du développement équilibré

Question no 1 - Que signifie la qualité totale dans le support de formation ?

Réponse synthétique : La qualité totale correspond au degré de satisfaction des exigences des parties intéressées : clients, partenaires, personnels, tutelle ou actionnaires, fournisseurs et autres acteurs influençant la performance de l'organisation.

Cadre réglementaire ou normatif : Aucune obligation réglementaire générale n'impose l'expression "qualité totale". Le support source l'utilise comme cadre de management. La logique est cohérente avec les principes de management de la qualité et avec ISO 9004, qui vise l'aptitude d'une organisation à atteindre un succès durable.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, responsables qualité, managers, pilotes de processus, fonctions support et parties intéressées internes. |
| Qui réalise ? | La direction fixe le cadre ; le pilote qualité ou le responsable du système de management formalise ; les managers déclinent dans les processus. |
| Quand agir ? | Lors de la définition de la stratégie, de la politique qualité, des objectifs et des revues de performance. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue recommandée à chaque cycle stratégique, revue de direction, changement majeur ou évolution des attentes des parties intéressées. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; obligatoire seulement si intégré à une politique interne, un référentiel de certification, un contrat ou une exigence de gouvernance. |
| Traçabilité attendue | Cartographie des parties intéressées, politique qualité, objectifs, compte rendu de revue de direction, tableau de bord, plan d'action. |

Point de vigilance 3SAFE

Ne pas réduire la qualité totale à la seule satisfaction client. Le support insiste sur une vision équilibrée intégrant également le personnel, les partenaires, les fournisseurs, la société et les donneurs d'ordre.

Question no 2 - Qu'est-ce que le management total de la qualité ?

Réponse synthétique : Le management total de la qualité est un mode de management centré sur la qualité, fondé sur la participation de tous les membres de l'organisation et orienté vers le succès durable, la satisfaction des clients, la satisfaction des autres parties intéressées et une contribution positive à la société.

Cadre réglementaire ou normatif : Le support reprend une approche de management qualité. Les normes et référentiels de management qualité sont généralement volontaires, sauf s'ils sont rendus applicables par contrat, engagement de certification ou exigence d'un donneur d'ordre.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Toute l'organisation : direction, managers, salariés, fonctions support, partenaires et fournisseurs lorsqu'ils influencent les résultats. |
| Qui réalise ? | La direction porte l'engagement ; les managers animent ; les équipes contribuent ; le pilote qualité structure la méthode. |
| Quand agir ? | Dès la construction du système de management, puis à chaque revue de performance ou transformation organisationnelle. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; animation continue, avec revue formalisée au moins annuelle recommandée dans un système de management. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si l'organisation est engagée dans un référentiel qualité, excellence ou donneur d'ordre. |
| Traçabilité attendue | Politique qualité, rôles et responsabilités, objectifs, preuves de participation, comptes rendus, indicateurs, plans d'amélioration. |

Point de vigilance 3SAFE

Un tableau de bord équilibré ne fonctionne pas si les indicateurs sont imposés sans participation des équipes. L'adhésion et la compréhension du sens de l'action sont essentielles.

Question no 3 - Qui sont les parties intéressées à prendre en compte ?

Réponse synthétique : Les parties intéressées citées dans le support sont notamment les clients, donneurs d'ordre, actionnaires ou tutelle, direction, collectivité, fournisseurs, personnels et partenaires. La liste doit être adaptée à l'activité réelle.

Cadre réglementaire ou normatif : La prise en compte des parties intéressées est une exigence de nombreux référentiels de management, mais pas une obligation réglementaire universelle. Le support cite ISO 9004 version 2000 ; pour un usage actuel, vérifier la version ISO 9004 applicable et le référentiel retenu.

| | |
|---------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Parties intéressées internes et externes : salariés, clients, partenaires, fournisseurs, financeurs, organismes de tutelle, société civile, actionnaires et direction. |
| Qui réalise ? | Le pilote qualité ou stratégie prépare la cartographie ; la direction valide ; les managers complètent selon leurs processus. |
| Quand agir ? | Avant de choisir les objectifs du tableau de bord, puis dès qu'un acteur nouveau influence les risques, les attentes ou les performances. |



| | |
|------------------------------------|--|
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue annuelle recommandée, et à chaque changement d'activité, marché, produit, gouvernance ou contrat majeur. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si exigé par un référentiel de management ou un contrat. |
| Traçabilité attendue | Cartographie des parties intéressées, analyse attentes/exigences, matrice d'importance, compte rendu de revue, objectifs liés. |

Point de vigilance 3SAFE

Ne pas confondre partie intéressée et client. Un fournisseur critique, un partenaire stratégique ou le personnel peuvent conditionner fortement la performance finale.

Question no 4 - Que recouvre la notion de développement équilibré ?

Réponse synthétique : Le développement équilibré consiste à donner du sens à l'action en équilibrant l'attention portée aux exigences des principales parties intéressées. Il évite de piloter seulement par le résultat financier ou par une seule catégorie d'acteurs.

Cadre réglementaire ou normatif : Aucune obligation légale générale ne fixe un modèle unique de développement équilibré. C'est une approche de management compatible avec les démarches d'excellence, d'amélioration continue et de performance durable.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, comité de pilotage, responsables qualité, managers opérationnels, RH, finance, responsables de partenariats et représentants des métiers. |
| Qui réalise ? | La direction arbitre les équilibres ; le pilote du tableau de bord formalise ; les managers traduisent les priorités dans les processus. |
| Quand agir ? | Lors de la définition des priorités stratégiques, du choix des indicateurs, de l'allocation des moyens et de la revue des résultats. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; à intégrer au cycle de planification stratégique, budgétaire et aux revues de performance. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; peut devenir obligatoire par décision interne ou engagement contractuel. |
| Traçabilité attendue | Axes stratégiques, matrice de priorités, tableau de bord, arbitrages, plans d'action, comptes rendus de revue. |

Point de vigilance 3SAFE

Un tableau de bord est déséquilibré lorsqu'il valorise un seul résultat au détriment des causes de performance : compétences, processus, partenaires, qualité client ou impact sociétal.

2. Référentiels qualité, EFQM et cadre d'utilisation

Question no 5 - Quelle place donner à ISO 9004 citée dans le support ?

Réponse synthétique : Le support mentionne ISO 9004 version 2000 pour rappeler que les attentes des principales parties intéressées doivent être déterminées et prises en compte. Pour une utilisation actuelle, il faut vérifier la version en vigueur et ne pas traiter une ancienne référence comme un texte applicable sans contrôle.

Cadre réglementaire ou normatif : ISO 9004 est une norme de lignes directrices pour améliorer l'aptitude d'une organisation à obtenir un succès durable. Ce n'est pas, en principe, une norme de certification obligatoire. Les exigences deviennent contraignantes si elles sont intégrées à un contrat, un référentiel interne ou une demande d'audit.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, responsable qualité, auditeurs internes, managers, consultants et formateurs. |
| Qui réalise ? | Le responsable qualité vérifie la version normative ; la direction décide des principes retenus ; les managers appliquent dans les processus. |
| Quand agir ? | Avant diffusion d'un support, avant audit, avant formation actualisée et lors de la mise à jour documentaire. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; vérification à chaque mise à jour de support, revue de système de management ou préparation d'audit. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; obligatoire si le contrat ou le référentiel interne rend la norme applicable. |
| Traçabilité attendue | Liste des référentiels applicables, version documentaire, veille normative, compte rendu de revue, support de formation mis à jour. |

Point de vigilance 3SAFE

Ne pas présenter ISO 9004 comme une obligation légale. La bonne formulation est : référentiel volontaire ou exigence interne/contractuelle selon le contexte.

Question no 6 - Que retenir du modèle EFQM d'excellence ?

Réponse synthétique : Le support présente EFQM comme un modèle structurant autour de facteurs et de résultats : leadership, politiques et stratégies, ressources humaines, partenariats et ressources, processus et changement, résultats personnel, résultats client, impact sur la société et performances clés.

Cadre réglementaire ou normatif : Le modèle EFQM est un référentiel d'excellence volontaire. Il sert à analyser la cohérence entre ce que fait l'organisation, les résultats obtenus et sa capacité d'amélioration. Il ne constitue pas une obligation réglementaire générale.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, responsable excellence opérationnelle, qualité, managers, RH, responsables partenariats, responsables processus. |
| Qui réalise ? | Un pilote EFQM ou qualité anime l'auto-évaluation ; la direction valide les priorités ; les responsables d'axe fournissent preuves et résultats. |
| Quand agir ? | Lors d'une démarche d'excellence, d'une auto-évaluation, d'un diagnostic de maturité ou d'une préparation à une reconnaissance externe. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; auto-évaluation annuelle ou pluriannuelle recommandée selon la maturité et l'ambition. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si l'organisation vise une reconnaissance EFQM ou l'inscrit dans sa gouvernance. |
| Traçabilité attendue | Grille d'auto-évaluation, preuves, scores, points forts, axes d'amélioration, plans d'action, tableau de bord. |

Point de vigilance 3SAFE

EFQM ne doit pas être utilisé comme une simple grille de notation. Son intérêt est de relier les pratiques de management aux résultats et aux apprentissages.

Question no 7 - Le modèle EFQM sert-il uniquement au Prix européen de la qualité ?

Réponse synthétique : Non. Le support indique que le modèle sert de base au Prix européen de la qualité, mais qu'il peut aussi servir à l'auto-évaluation. L'usage interne est souvent le plus opérationnel pour identifier forces, faiblesses, priorités et plans d'amélioration.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre volontaire d'excellence organisationnelle. Les modalités de reconnaissance, de notation ou d'évaluation dépendent des règles EFQM et de l'organisme évaluateur choisi.

| | |
|---------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, comité d'excellence, responsable qualité, auditeurs internes, managers et équipes contributrices. |
| Qui réalise ? | Le pilote qualité ou excellence organise le diagnostic ; les responsables de processus collectent les preuves ; la direction arbitre les priorités. |
| Quand agir ? | Avant une candidature, une reconnaissance externe, une revue stratégique ou une transformation majeure. |



| | |
|------------------------------------|--|
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; périodicité à définir selon la démarche d'amélioration et les objectifs de maturité. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; obligatoire uniquement si l'organisation s'est engagée dans le processus de reconnaissance ou l'a contractualisé. |
| Traçabilité attendue | Dossier d'auto-évaluation, notes, preuves, rapports, plans d'action, retours d'évaluateurs, tableau de suivi. |

Point de vigilance 3SAFE

L'auto-évaluation doit déboucher sur des actions. Un score EFQM sans plan d'action et sans priorités ne produit pas d'amélioration durable.

Question no 8 - Le tableau de bord équilibré est-il une obligation réglementaire ?

Réponse synthétique : Non, pas en tant que tel. Le tableau de bord équilibré est une méthode de pilotage. Il devient une exigence interne lorsque la direction l'adopte, lorsqu'un référentiel l'exige ou lorsqu'un contrat impose un suivi structuré des performances.

Cadre réglementaire ou normatif : Aucune règle générale du Code du travail ou du droit français n'impose un Balanced Scorecard pour toutes les organisations. Le cadre est principalement managérial, normatif ou contractuel.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, contrôle de gestion, qualité, managers, responsables de processus, finance, RH, relation client. |
| Qui réalise ? | Le comité de direction définit les axes ; le pilote du tableau de bord consolide ; les responsables d'indicateurs alimentent les données. |
| Quand agir ? | Lors de la mise en place du pilotage stratégique ou lorsqu'un besoin d'équilibrage des performances est identifié. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue mensuelle, trimestrielle ou annuelle selon le niveau de décision et la criticité des indicateurs. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; non obligatoire sauf engagement interne, contractuel, référentiel ou gouvernance spécifique. |
| Traçabilité attendue | Charte de pilotage, définition des indicateurs, tableaux de bord, comptes rendus, décisions, plans d'action. |

Point de vigilance 3SAFE

La méthode ne remplace pas la stratégie. Un tableau de bord sans objectifs hiérarchisés devient une accumulation de chiffres.

3. Intérêt, vision globale et logique systémique

Question no 9 - Pourquoi rechercher une vision globale à 360 degrés ?

Réponse synthétique : La vision à 360 degrés permet d'apprécier la performance sous plusieurs angles : clients, personnel, partenaires, donneurs d'ordre, société et performances clés. Elle limite les décisions fondées sur une seule mesure.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de bonne pratique de management. Il peut être relié aux référentiels d'excellence et aux approches qualité orientées parties intéressées.

| | |
|-----------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, managers, responsables de processus, pilotes de performance et fonctions support. |
| Qui réalise ? | La direction fixe les angles de lecture ; le pilote tableau de bord garantit l'équilibre ; chaque responsable d'axe commente ses résultats. |
| Quand agir ? | Au moment du choix des indicateurs et lors des revues de performance. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue globale recommandée à chaque comité de pilotage stratégique. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Carte stratégique, tableau de bord, liste d'indicateurs par axe, commentaires, plans d'action. |

Point de vigilance 3SAFE

Un indicateur isolé peut être vrai mais trompeur. Par exemple, réduire les coûts peut dégrader la satisfaction client ou le climat social si les impacts ne sont pas suivis.

Question no 10 - Pourquoi hiérarchiser les objectifs ?

Réponse synthétique : Le support insiste sur une vision hiérarchisée : tous les objectifs n'ont pas le même poids. La hiérarchisation évite la dispersion des moyens et permet de concentrer l'action sur les priorités stratégiques.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de pilotage. Elle peut devenir une exigence interne dans un système de management ou une revue de direction.

| | |
|-----------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction générale, comité de pilotage, responsables d'axes et managers. |
| Qui réalise ? | La direction arbitre ; le pilote qualité ou stratégie prépare les critères ; les managers déclinent les priorités. |
| Quand agir ? | Avant validation du tableau de bord, puis à chaque revue stratégique ou changement majeur. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue recommandée au minimum à chaque cycle stratégique, budgétaire ou revue de direction. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Matrice de priorisation, objectifs pondérés, feuilles de route, arbitrages, décisions de revue. |

Point de vigilance 3SAFE

Un objectif non priorisé consomme des ressources. La limite de 15 objectifs maximum citée dans le support est une règle de lisibilité, pas une obligation réglementaire.

Question no 11 - Comment comprendre la logique systémique du développement équilibré ?

Réponse synthétique : Le support présente une chaîne de causalité : des personnels motivés et compétents et des partenaires performants favorisent des processus efficaces, qui contribuent à la satisfaction client et aux résultats attendus par les donneurs d'ordre.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de management systémique. Cette logique est cohérente avec les modèles d'excellence et d'amélioration continue qui relient facteurs, processus et résultats.

| | |
|-----------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, RH, achats/partenariats, responsables processus, qualité, relation client et contrôle de gestion. |
| Qui réalise ? | Chaque responsable d'axe pilote ses leviers ; le comité de direction vérifie la cohérence globale. |
| Quand agir ? | Lors de la construction de la carte stratégique, de l'analyse des causes et des revues de performance. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue recommandée lorsque des résultats se dégradent ou lors des comités de performance. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Carte de causalité, analyses d'écart, indicateurs de moyens et de résultats, plans d'action croisés. |

Point de vigilance 3SAFE



Ne pas piloter uniquement les résultats finaux. Les indicateurs de compétences, de motivation, de partenaires et de processus sont souvent des signaux avancés.

Question no 12 - Quel lien avec l'amélioration continue ?

Réponse synthétique : Le tableau de bord équilibré permet de repérer les écarts, de déclencher des actions et de prévenir la réapparition des problèmes. Le support évoque les clignotants et la prévention des écarts.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de bonne pratique qualité. Selon le système de management adopté, la logique d'amélioration continue peut devenir une exigence auditée.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, pilote qualité, managers, responsables d'indicateurs et équipes terrain. |
| Qui réalise ? | Les responsables d'indicateurs analysent ; les pilotes d'action corrigent ; le comité de direction valide les arbitrages. |
| Quand agir ? | Dès qu'un indicateur dépasse un seuil, se dégrade, présente une tendance défavorable ou révèle un écart aux objectifs. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; analyse à chaque revue du tableau de bord et immédiatement en cas d'écart critique. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si référentiel de management applicable. |
| Traçabilité attendue | Fiches d'écart, actions correctives, causes racines, décisions de revue, preuves de clôture. |

Point de vigilance 3SAFE

Un tableau de bord doit déclencher des décisions. Mesurer sans agir entretient une illusion de maîtrise.

4. Construction du tableau de bord équilibré

Question no 13 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord équilibré ou Balanced Scorecard ?

Réponse synthétique : C'est un dispositif de mesure stratégique qui combine plusieurs axes de performance. Dans le support, les quatre axes privilégiés sont : donneur d'ordre ou leadership, clients, personnels et performances clés.

Cadre réglementaire ou normatif : Méthode de management stratégique popularisée par Kaplan et Norton. Elle n'est pas une obligation réglementaire générale, mais un outil de traduction de la stratégie en objectifs, indicateurs et actions.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, managers, qualité, contrôle de gestion, finance, RH, relation client et responsables opérationnels. |
| Qui réalise ? | La direction définit les axes ; le pilote du tableau de bord structure ; les responsables d'indicateurs alimentent et analysent. |
| Quand agir ? | Au lancement d'une stratégie, d'une démarche qualité, d'un programme de transformation ou lorsqu'un pilotage trop financier doit être rééquilibré. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; mise à jour selon le cycle stratégique et revue périodique selon les enjeux. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Tableau de bord, carte stratégique, fiches indicateurs, seuils, valeurs cibles, plans d'action, comptes rendus. |

Point de vigilance 3SAFE

Le Balanced Scorecard n'est pas un tableau de reporting de plus. Il doit rester lié aux axes prioritaires de la stratégie.

Question no 14 - Pourquoi le tableau de bord doit-il être à la fois équilibré et stratégique ?

Réponse synthétique : Il est équilibré parce qu'il prend en compte plusieurs parties intéressées. Il est stratégique parce que les indicateurs doivent être liés aux axes prioritaires de la stratégie, et non sélectionnés uniquement parce qu'ils sont faciles à mesurer.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de management stratégique. Peut être rattachée aux démarches qualité, EFQM et ISO 9004 lorsqu'elles sont retenues par l'organisation.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Comité de direction, responsables d'axes, pilotes de processus et contrôle de gestion. |
| Qui réalise ? | La direction choisit les priorités ; les managers proposent les indicateurs ; le pilote du tableau de bord vérifie cohérence et équilibre. |
| Quand agir ? | Avant validation des indicateurs et lors de toute modification de stratégie. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue recommandée à chaque revue stratégique et lors des comités de performance. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Axes stratégiques, justification du choix des indicateurs, fiches indicateurs, comptes rendus d'arbitrage. |

Point de vigilance 3SAFE

L'indicateur disponible n'est pas toujours l'indicateur utile. Le choix doit partir des décisions à prendre.

Question no 15 - Que recouvre l'axe donneur d'ordre, leadership ou gouvernance ?

Réponse synthétique : Cet axe répond à la question : qu'apporter au donneur d'ordre ? Selon le contexte, il peut viser la tutelle, l'actionnaire, la direction, un financeur, un client prescripteur, la société ou une autorité de gouvernance.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre managérial et contractuel. Les exigences peuvent être internes, contractuelles ou liées à des engagements RSE, éthiques, financiers ou de certification.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction générale, actionnaires ou tutelle, direction financière, RSE, qualité, conformité. |
| Qui réalise ? | La direction définit les attentes ; les fonctions support produisent les données ; le comité de gouvernance analyse. |
| Quand agir ? | Lors de la définition des engagements de gouvernance, du budget, de la politique RSE, de la revue de performance ou du reporting aux instances. |
| Périodicité | Selon exigences de gouvernance : mensuelle, trimestrielle, annuelle ou contractuelle. Pas de périodicité réglementaire unique pour le BSC lui-même. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Conditionnel selon gouvernance, contrat ou engagement interne. |
| Traçabilité attendue | Contrats, objectifs de gouvernance, reporting financier ou RSE, décisions, indicateurs de performance clés. |

Point de vigilance 3SAFE

Clarifier le destinataire. Un indicateur attendu par un actionnaire n'est pas forcément celui attendu par une tutelle publique ou un donneur d'ordre industriel.



Question no 16 - Que recouvre l'axe client ?

Réponse synthétique : L'axe client répond à la question : qu'apporter aux clients ? Il suit la satisfaction, les réclamations, les contentieux, les délais et plus largement la capacité à satisfaire les exigences convenues.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de management qualité et relation client. Les exigences peuvent être contractuelles, normatives ou internes selon l'activité et les engagements qualité.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Clients, direction commerciale, qualité, service client, production ou prestation, logistique et SAV. |
| Qui réalise ? | La relation client et la qualité pilotent ; les responsables de processus analysent les causes ; les équipes opérationnelles réalisent les actions. |
| Quand agir ? | A la définition de l'offre, lors de la revue des contrats, à chaque réclamation significative et lors des revues périodiques. |
| Périodicité | Selon indicateur : suivi continu des réclamations, mensuel ou trimestriel pour les délais, annuel ou semestriel pour enquêtes de satisfaction. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; obligatoire si imposé par contrat ou référentiel. |
| Traçabilité attendue | Réclamations, enquêtes de satisfaction, taux de service, délais, contentieux, actions correctives, revue client. |

Point de vigilance 3SAFE

La satisfaction client ne se limite pas au score d'enquête. Les délais, réclamations et contentieux sont des signaux concrets à intégrer.

Question no 17 - Que recouvre l'axe personnel ?

Réponse synthétique : L'axe personnel répond à la question : quelles compétences, motivation et conditions d'engagement sont nécessaires ? Le support cite notamment les départs non souhaités, l'absentéisme, la couverture des compétences stratégiques, la polyvalence, la motivation, la satisfaction et la formation.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de management RH et qualité. Certaines données RH sont encadrées par des règles sociales ou de confidentialité, mais le tableau de bord équilibré en lui-même reste un outil interne.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, RH, managers, salariés, représentants du personnel selon contexte. |
| Qui réalise ? | RH collecte et consolide ; managers commentent et agissent ; direction arbitre les moyens. |
| Quand agir ? | Lors de la planification des compétences, des revues RH, de l'analyse de performance ou d'une dégradation sociale. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; suivi mensuel/trimestriel des absences possible, revue annuelle compétences et formation recommandée. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si engagement social, certification ou obligation interne de reporting. |
| Traçabilité attendue | Plan de développement des compétences, indicateurs RH, enquêtes, entretiens, plans d'action, preuves de formation. |

Point de vigilance 3SAFE

Les indicateurs RH doivent être utilisés avec prudence. Un taux d'absentéisme ne suffit pas à expliquer les causes ; il doit être analysé avec les conditions de travail et l'organisation.

Question no 18 - Que recouvre l'axe performances clés ?

Réponse synthétique : L'axe performances clés répond à la question : quelles performances attendues ? Le support cite le chiffre d'affaires, le bénéfice, l'amélioration des processus, les temps de cycle, la réduction des coûts de non-conformités, l'évaluation des risques et les résultats d'audit.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de pilotage interne. Certains indicateurs peuvent relever d'obligations comptables, contractuelles ou de reporting, mais l'organisation de l'axe dans un BSC reste une décision de management.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, contrôle de gestion, finance, qualité, responsables opérationnels et processus. |
| Qui réalise ? | Contrôle de gestion consolide ; qualité et opérations analysent ; direction décide. |
| Quand agir ? | A chaque revue de performance, revue budgétaire, audit ou écart majeur. |
| Périodicité | Mensuelle ou trimestrielle pour les indicateurs opérationnels et financiers ; annuelle pour certaines revues stratégiques. A adapter au risque et à l'usage. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel selon obligations de reporting. |
| Traçabilité attendue | Tableau de bord financier et opérationnel, résultats d'audits, coûts de non-qualité, plans d'amélioration. |

Point de vigilance 3SAFE

Les performances clés ne sont pas uniquement financières. Les résultats d'audit, les temps de cycle et les coûts de non-conformité permettent d'agir sur les causes.

5. Choix des indicateurs, cibles et priorités

Question no 19 - Quels exemples de mesures retenir par axe ?

Réponse synthétique : Le support propose des mesures par axe : satisfaction, réclamations, contentieux et délais pour les clients ; absentéisme, compétences, polyvalence et formation pour le personnel ; certification, charte éthique ou bénéfice par action pour le donneur d'ordre ; chiffre d'affaires, bénéfice, temps de cycle et coûts de non-conformité pour la performance.

Cadre réglementaire ou normatif : Ces exemples sont des bonnes pratiques. Ils ne constituent pas une liste obligatoire et doivent être adaptés à la stratégie, au secteur et aux données disponibles.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Responsables d'axe, qualité, RH, finance, relation client, opérations. |
| Qui réalise ? | Chaque responsable d'axe propose les mesures ; le comité de direction valide l'équilibre et les priorités. |
| Quand agir ? | Lors de la création du tableau de bord, puis lors de chaque revue de pertinence des indicateurs. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revoir les indicateurs au moins à chaque cycle stratégique ou lorsque les décisions ne sont plus éclairées. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Fiches indicateurs avec définition, source de données, mode de calcul, responsable, cible, seuils et périodicité. |

Point de vigilance 3SAFE

Eviter les indicateurs trop nombreux, redondants ou impossibles à fiabiliser. Un indicateur non fiable dégrade la crédibilité du pilotage.

Question no 20 - Comment choisir les indicateurs, valeurs cibles et seuils d'alerte ?

Réponse synthétique : Le choix doit partir des attentes des parties intéressées, des performances clés attendues, des priorités stratégiques et des actions possibles. Chaque indicateur doit avoir une cible, une source, un responsable et une règle d'interprétation.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de pilotage. Les valeurs cibles ne doivent pas être inventées : elles doivent s'appuyer sur l'historique, un standard interne, un engagement contractuel, un benchmark, un objectif stratégique ou une exigence de référentiel.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, responsables d'axes, qualité, contrôle de gestion, managers et utilisateurs du tableau de bord. |
| Qui réalise ? | Le pilote tableau de bord structure la fiche indicateur ; le propriétaire de l'indicateur propose la cible ; la direction valide. |
| Quand agir ? | Avant la mise en service du tableau de bord et à chaque modification d'objectif ou d'activité. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue recommandée lors de la planification annuelle et en cas d'écart durable. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si les cibles sont contractuelles ou certifiantes. |
| Traçabilité attendue | Fiche indicateur, justification de la cible, historique, seuils d'alerte, règles de calcul, décisions de validation. |

Point de vigilance 3SAFE

Une cible arbitraire peut pousser à de mauvais comportements. La cible doit être réaliste, comprise, utile à la décision et alignée avec les autres axes.

Question no 21 - Comment éviter les effets pervers des indicateurs ?

Réponse synthétique : Il faut équilibrer indicateurs de résultat, de moyens, de qualité, de délai, de personnel et de client. Un indicateur mal conçu peut encourager la sous-déclaration, la recherche de volume au détriment de la qualité ou la réduction de coûts sans maîtrise des impacts.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de gouvernance. Les référentiels qualité et excellence attendent généralement une cohérence entre objectifs, moyens, résultats et amélioration.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, managers, qualité, contrôle de gestion, RH et équipes terrain. |
| Qui réalise ? | Le pilote tableau de bord organise la revue critique ; les utilisateurs signalent les effets pervers ; la direction ajuste les règles. |
| Quand agir ? | Dès la conception, puis lorsqu'un comportement de contournement ou un effet négatif apparaît. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue critique au minimum annuelle recommandée. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Revue de pertinence, analyse d'effets pervers, décisions d'ajustement, compte rendu, version des indicateurs. |

Point de vigilance 3SAFE

Demander systématiquement : quelle décision cet indicateur permet-il de prendre ? Si la réponse est floue, l'indicateur doit être revu ou supprimé.





6. Déploiement par niveaux de management

Question no 22 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord de niveau n ?

Réponse synthétique : Le tableau de bord de niveau n est le tableau de bord d'un niveau de management donné. Le support précise qu'il est construit par partie intéressée, qu'il comporte au maximum 15 objectifs et que les objectifs doivent être hiérarchisés.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre méthodologique issu du support. La limite de 15 objectifs est une règle de lisibilité et de focalisation, non une exigence réglementaire.

| | |
|-----------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction ou responsable du niveau concerné, managers, pilotes de processus, qualité et contrôle de gestion. |
| Qui réalise ? | Le responsable du niveau n définit les priorités ; le pilote tableau de bord formalise ; les responsables d'objectifs alimentent. |
| Quand agir ? | Lors de la définition des objectifs du niveau considéré ou après validation de la stratégie globale. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue selon le rythme de management du niveau : mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Tableau de bord niveau n, objectifs hiérarchisés, responsables, cibles, plans d'action, compte rendu de revue. |

Point de vigilance 3SAFE

La limite de 15 objectifs aide à garder le pilotage lisible. Au-delà, l'équipe risque de confondre pilotage stratégique et inventaire d'indicateurs.

Question no 23 - Qu'est-ce qu'un tableau de bord de niveau n-1 ?

Réponse synthétique : Le tableau de bord de niveau n-1 reprend les actions ou objectifs du niveau n qui le concernent, puis ajoute ses propres objectifs. Il assure la cohérence entre stratégie globale et action locale.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre méthodologique de déclinaison. Il relève de la bonne pratique de management et peut être intégré à un système qualité ou à une gouvernance interne.

| | |
|-----------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Managers intermédiaires, responsables d'équipes, responsables de processus, pilotes d'action et collaborateurs concernés. |
| Qui réalise ? | Le manager n-1 décline ; les pilotes d'action réalisent ; le niveau n vérifie cohérence et alignement. |
| Quand agir ? | Après validation du niveau n, puis lors de chaque changement d'objectif ou de priorité. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; synchronisation recommandée avec les revues du niveau n. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Tableau de bord n-1, liens avec objectifs n, plan d'action local, indicateurs d'équipe, compte rendu de revue. |

Point de vigilance 3SAFE

La déclinaison ne doit pas être une simple copie. Le niveau n-1 doit traduire les objectifs dans ses leviers réels d'action.

Question no 24 - Qui pilote concrètement le tableau de bord équilibré ?

Réponse synthétique : Le pilotage doit être partagé : la direction porte la stratégie, un pilote tableau de bord assure la méthode et la consolidation, chaque responsable d'axe commente ses résultats, et les managers mettent en oeuvre les actions.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de gouvernance interne. Les responsabilités doivent être formalisées pour éviter les zones grises.

| | |
|-----------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, pilote qualité ou performance, contrôle de gestion, responsables d'axes, managers, équipes. |
| Qui réalise ? | La direction arbitre ; le pilote consolide ; les responsables d'indicateurs fiabilisent les données ; les managers conduisent les actions. |
| Quand agir ? | Dès la mise en place du tableau de bord et avant la première revue de performance. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; responsabilités à confirmer lors de chaque modification d'organisation ou d'indicateur. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; obligatoire si prévu par procédure interne ou référentiel. |
| Traçabilité attendue | RACI, fiches indicateurs, procédure de revue, calendrier, comptes rendus, décisions. |

Point de vigilance 3SAFE

Un tableau de bord sans propriétaire d'indicateur devient rapidement obsolète. Chaque indicateur doit avoir un responsable nommé.



7. Cas pratique : entreprise engagée dans le Lean Management

Question no 25 - Comment appliquer le tableau de bord équilibré dans une entreprise engagée dans le Lean Management ?

Réponse synthétique : Le support propose un exemple d'entreprise engagée dans le Lean Management : l'axe client suit notamment le score EFQM, la satisfaction et l'atteinte des objectifs client ; l'axe partenaires suit les conventions et objectifs partenaires ; les axes personnel, donneur d'ordre et performances clés complètent la lecture.

Cadre réglementaire ou normatif : Cadre de management Lean et excellence. Le Lean n'impose pas un tableau de bord unique ; il exige surtout un pilotage cohérent avec la valeur client, la réduction des gaspillages, les processus et l'engagement des équipes.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, responsables Lean, qualité, managers terrain, responsables processus, RH, partenaires et fonctions support. |
| Qui réalise ? | Le responsable Lean et le pilote qualité structurent ; les managers terrain alimentent ; la direction arbitre. |
| Quand agir ? | Lors du lancement d'une démarche Lean, d'une amélioration de processus, d'un diagnostic EFQM ou d'une revue de performance. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revues terrain fréquentes et revue consolidée mensuelle ou trimestrielle recommandée. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Tableaux de bord visuels, indicateurs Lean, score EFQM si utilisé, plans d'action, standards, revues terrain. |

Point de vigilance 3SAFE

Ne pas réduire le Lean à des gains financiers. Le support rappelle l'importance des clients, partenaires, personnels, donneurs d'ordre et performances clés.

Question no 26 - Quels indicateurs Lean peuvent être suivis pour les axes client et partenaires ?

Réponse synthétique : Pour l'axe client, le support cite l'évolution du score EFQM, la satisfaction des clients, le degré d'atteinte des objectifs clients et d'autres indicateurs physiques ou de satisfaction. Pour l'axe partenaires, il cite l'évolution du score EFQM, les conventions de partenariat, les objectifs partenaires et d'autres indicateurs adaptés.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de pilotage. Les indicateurs doivent être définis selon la stratégie et les engagements réellement applicables.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Clients, responsables relation client, qualité, achats, partenaires, responsables de processus. |
| Qui réalise ? | Qualité et relation client suivent l'axe client ; achats ou partenariats suivent l'axe partenaires ; les managers analysent les causes. |
| Quand agir ? | Lors de la construction du tableau de bord Lean et à chaque évolution des processus ou conventions. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; suivi mensuel/trimestriel selon flux et enjeux, enquête client selon cycle défini. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si engagement contractuel. |
| Traçabilité attendue | Conventions, enquêtes, objectifs client, plans d'amélioration, indicateurs de processus, comptes rendus. |

Point de vigilance 3SAFE

Un indicateur partenaire doit mesurer une contribution à la valeur, pas seulement l'existence d'un contrat ou d'une convention.

Question no 27 - Quels indicateurs Lean peuvent être suivis pour le personnel, le donneur d'ordre et les performances clés ?

Réponse synthétique : Le support cite pour le personnel le score EFQM, les sondages de satisfaction, le plan de développement des personnels et l'atteinte des objectifs. Pour le donneur d'ordre, il cite le degré d'atteinte des objectifs. Pour les performances clés, il cite le score global EFQM, les objectifs financiers, la réduction du coût des non-conformités et les résultats des processus stratégiques.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de pilotage Lean et excellence. Les indicateurs doivent être articulés avec les objectifs stratégiques et les processus critiques.

| | |
|------------------------------------|--|
| Qui est concerné ? | Direction, RH, qualité, Lean, finance, responsables de processus et équipes. |
| Qui réalise ? | RH pilote les données personnel ; finance les résultats financiers ; qualité/Lean suit non-conformités et processus ; direction arbitre. |
| Quand agir ? | Lors des revues Lean, des revues de performance et après chaque chantier d'amélioration significatif. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; périodicité à fixer selon vitesse du processus et niveau de décision. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |



| | |
|--|---|
| Traçabilité attendue | Plan de développement, enquêtes, coûts de non-qualité, résultats processus, score EFQM, plans d'action. |
| Point de vigilance 3SAFE | |
| Le score global EFQM ou financier doit être rapproché des leviers terrain. Sinon, il reste un indicateur de résultat trop éloigné de l'action. | |

8. Traçabilité, revue, erreurs à éviter et checklist finale

Question no 28 - Quelles questions concrètes faut-il se poser avant de créer le tableau de bord ?

Réponse synthétique : Le support propose une grille simple : qui sont mes clients et parties intéressées ? Quelles sont leurs attentes ? Quelles sont mes attentes vis-à-vis d'elles ? Quelles performances clés atteindre ? Quels indicateurs retenir ? Quelle cible choisir ? Quelles priorités ? Quelles actions ? Quels moyens ?

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de cadrage. Ces questions peuvent être intégrées à une procédure de revue stratégique ou de revue de direction.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, comité de pilotage, qualité, contrôle de gestion, managers, RH, finance, relation client et équipes terrain. |
| Qui réalise ? | Le pilote tableau de bord anime l'atelier ; les responsables d'axes préparent les données ; la direction décide. |
| Quand agir ? | Avant création ou refonte du tableau de bord, puis lorsqu'un tableau de bord ne permet plus de décider efficacement. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; à réaliser à chaque cycle stratégique et lors de toute refonte majeure. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Compte rendu d'atelier, liste des parties intéressées, objectifs, indicateurs, cibles, plans d'action et moyens. |

Point de vigilance 3SAFE

Commencer par les indicateurs est une erreur fréquente. Il faut commencer par les parties intéressées, les attentes et les décisions à prendre.

Question no 29 - Quels documents faut-il conserver pour rendre le pilotage exploitable ?

Réponse synthétique : Il faut conserver les définitions des indicateurs, les sources de données, les cibles, les comptes rendus de revue, les décisions, les plans d'action, les responsables, les échéances et les preuves de réalisation.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique documentaire. Peut devenir une exigence auditée dans un système de management ou une démarche d'excellence.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Pilote tableau de bord, qualité, contrôle de gestion, responsables d'axes, managers. |
| Qui réalise ? | Chaque responsable d'indicateur conserve ses preuves ; le pilote tableau de bord consolide ; la direction valide les décisions. |
| Quand agir ? | Dès la mise en place du tableau de bord et à chaque revue. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; archivage à chaque version et à chaque revue. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé ; conditionnel si exigence d'audit ou de gouvernance. |
| Traçabilité attendue | Fiches indicateurs, tableaux de bord historisés, comptes rendus, plans d'action, preuves de clôture, versions. |

Point de vigilance 3SAFE

Sans traçabilité, un tableau de bord ne permet pas de comprendre pourquoi une décision a été prise ni si l'action décidée a été réalisée.

Question no 30 - Quelles erreurs faut-il éviter ?

Réponse synthétique : Les erreurs fréquentes sont : trop d'indicateurs, indicateurs non reliés à la stratégie, absence de responsable, cible non justifiée, données peu fiables, revue sans décision, absence de lien entre niveau n et n-1, oubli des parties intéressées et confusion entre reporting et pilotage.

Cadre réglementaire ou normatif : Bonne pratique de gouvernance. Les erreurs deviennent critiques lorsqu'elles faussent des décisions contractuelles, financières, sociales ou qualité.

| | |
|------------------------------------|---|
| Qui est concerné ? | Direction, pilote tableau de bord, managers, contrôle de gestion, qualité et responsables de données. |
| Qui réalise ? | Le pilote tableau de bord organise la revue de pertinence ; la direction tranche ; les responsables corrigent. |
| Quand agir ? | Lors de la conception, à chaque revue annuelle et dès qu'un indicateur n'est plus utilisé pour décider. |
| Périodicité | Pas de périodicité réglementaire unique ; revue critique au moins annuelle recommandée. |
| Obligatoire ou recommandé ? | Recommandé. |
| Traçabilité attendue | Registre des indicateurs, revue de pertinence, décisions de suppression ou modification, versions du tableau de bord. |

Point de vigilance 3SAFE

Un indicateur non utilisé doit être supprimé ou transformé. La simplicité renforce l'appropriation du tableau de bord.



Synthèse opérationnelle - checklist 3SAFE

| Action | A faire | Preuve attendue |
|------------------------------------|---|---|
| Cadrer le périmètre | Définir le niveau concerné, la finalité du tableau de bord et les utilisateurs. | Note de cadrage / ordre du jour |
| Identifier les parties intéressées | Lister clients, personnels, partenaires, donneurs d'ordre, fournisseurs, tutelle, actionnaires, société. | Cartographie des parties intéressées |
| Déterminer les attentes | Formuler exigences, besoins, attentes et attentes réciproques. | Matrice attentes / exigences |
| Choisir les axes | Retenir les axes du support : donneur d'ordre, clients, personnels, performances clés, avec adaptation si nécessaire. | Carte stratégique ou structure du tableau |
| Limiter les objectifs | Hiérarchiser et viser un nombre maîtrisé d'objectifs ; le support indique 15 objectifs maximum au niveau n. | Liste d'objectifs priorisés |
| Définir les indicateurs | Rédiger une fiche par indicateur : définition, calcul, source, propriétaire, cible, seuils, fréquence. | Fiches indicateurs |
| Fixer les cibles | Justifier la valeur cible par historique, standard, contrat, benchmark ou ambition stratégique. | Justification des cibles |
| Décliner n vers n-1 | Reprendre les objectifs du niveau supérieur qui concernent l'équipe et ajouter les objectifs locaux utiles. | Tableaux de bord liés |
| Organiser la revue | Définir un calendrier, un support de revue et une règle de décision en cas d'écart. | Calendrier et comptes rendus |
| Tracer les décisions | Suivre actions, responsables, échéances, moyens et état d'avancement. | Plan d'action actualisé |
| Réviser la pertinence | Supprimer les indicateurs inutiles, fiabiliser les données et traiter les effets pervers. | Revue annuelle de pertinence |

Conclusion 3SAFE

Le tableau de bord équilibré doit rester un outil de décision. Sa valeur ne vient pas du nombre d'indicateurs mais de la cohérence entre parties intéressées, objectifs hiérarchisés, axes de mesure, responsables, plans d'action et revues régulières.



Références principales et réserve documentaire

| Thème | Références ou points de vigilance |
|-----------------------|--|
| Support source | Formation "Le tableau de bord équilibré" fournie par l'utilisateur : définitions qualité totale, parties intéressées, EFQM, BSC, niveaux n et n-1, exemple Lean. |
| ISO 9004 | Le support cite ISO 9004 version 2000. Pour un usage actuel, vérifier ISO 9004:2018 - Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success. |
| EFQM | Le support présente le modèle EFQM d'excellence. Pour un usage actuel, vérifier le modèle EFQM en vigueur, notamment les documents EFQM officiels. |
| Balanced Scorecard | Méthode associée aux travaux de Robert S. Kaplan et David P. Norton, notamment l'article Harvard Business Review de 1992. |
| Statut juridique | Le tableau de bord équilibré n'est pas une obligation réglementaire générale ; les exigences peuvent être internes, contractuelles, normatives ou liées à la gouvernance. |
| Réserve d'utilisation | Cette synthèse est pédagogique. Elle doit être adaptée au secteur, aux objectifs de l'organisation, à ses référentiels applicables et aux données disponibles. |

Mise à jour recommandée

Avant diffusion externe, vérifier les versions exactes des normes, référentiels et exigences contractuelles citées. Ne pas utiliser une référence historique comme preuve d'obligation sans contrôle de la version applicable.