

Table des matières

Prologue	VII
Introduction à la troisième édition	1
Introduction	5
CHAPITRE 1 ■ Établir la vision et les orientations	27
Phase 1.1 – Les sept principes pour réussir	28
Principe 1 – Définissez les finalités « nobles » de l'organisation	28
Principe 2 – Sachez mobiliser !	28
Principe 3 – Faites que la vision soit spécifique à l'organisation	29
Principe 4 – Basez la vision sur les attentes futures des clients	29
Principe 5 – Intégrez dans la vision toutes les parties intéressées	30
Principe 6 – Ne pratiquez pas la langue de bois !	30
Principe 7 – Ne laissez pas la vision dans un bocal !	30
Phase 1.2 – Établir la vision et les orientations	31
Enjeux et pratiques	31
Les questions les plus fréquentes (FAQ)	41
Les ateliers participatifs (FAP)	45

CHAPITRE 2 ■ Créer le tableau de bord prospectif (<i>scorecard</i>)	53
Phase 2.1 – Les sept principes pour réussir	54
Principe 1 – Faites la promotion du projet !	54
Principe 2 – Réconciliez le langage des choses avec le langage de l'argent	55
Principe 3 – Passez de l'abstrait au concret (et <i>vice versa</i>)	57
Principe 4 – Distinguez les faits des sentiments	59
Principe 5 – Ne bâtissez pas une prison !	60
Principe 6 – Vérifiez que la nature des indicateurs est en adéquation avec les valeurs de l'entreprise	61
Principe 7 – Gardez un œil critique sur le système de mesures !	62
Phase 2.2 – Effectuer le diagnostic du système de mesures	63
Phase 2.3 – Créer le tableau de bord (<i>scorecard</i>)	71
Étape 1 – Identifier les facteurs clés de succès (FCS)	71
Étape 2 – Définir les mesures clés de succès (MCS)	78
Étape 3 – Trouver les bons indicateurs financiers	87
Étape 4 – Trouver les bons indicateurs concernant les clients	91
Étape 5 – Trouver les bons indicateurs concernant les processus	101
Étape 6 – Trouver les bons indicateurs concernant l'apprentissage	111
Étape 7 – Établir la carte stratégique	117
Les questions les plus fréquentes (FAQ)	120
Les ateliers participatifs (FAP)	126
CHAPITRE 3 ■ Mesurer et analyser les résultats	131
Phase 3.1 – Les sept principes pour réussir votre communication des résultats	132
Principe 1 – Gérez la confidentialité des données	132
Principe 2 – Développez une compréhension partagée des mesures	133
Principe 3 – Utilisez des représentations harmonisées	133
Principe 4 – Identifiez les objectifs et les cibles	134
Principe 5 – Rendez les indicateurs sensibles aux variations	135
Principe 6 – Utilisez des échelles ascendantes	136
Principe 7 – Identifiez les événements clés	137
Phase 3.2 – Mesurer et analyser les résultats	138
Étape 1 – Collecter les données	138
Étape 2 – Interpréter les résultats	140

Phase 3.3 – Ajuster le tableau de bord	148
Étape 1 – Repérer les difficultés	148
Étape 2 – Identifier et intégrer les améliorations	153
Les questions les plus fréquentes (FAQ)	155
Les ateliers participatifs (FAP)	160
CHAPITRE 4 ■ Décliner par les processus	165
Phase 4.1 – Les sept principes pour réussir	166
Principe 1 – Déclinez les mesures clés en plans d'actions	166
Principe 2 – Faites que les plans d'actions soient décidés par les acteurs eux-mêmes	168
Principe 3 – Ne soyez pas prescripteur de solutions !	169
Principe 4 – N'ayez pas raison tout seul !	170
Principe 5 – Ne sous-estimez pas les résistances aux changements !	171
Principe 6 – Écoutez, écoutez, écoutez !	171
Principe 7 – Choisissez et négociez des objectifs « SMART »	172
Phase 4.2 – Aligner les processus sur la stratégie	173
Étape 1 – Relier les processus à la stratégie	173
Étape 2 – Repérer les processus critiques	179
Phase 4.3 – Décliner les mesures clés par les processus	183
Étape 1 – Décliner les objectifs clés par les processus	183
Étape 2 – Établir les plans de contrôle	192
Phase 4.4 – Instrumenter les processus	196
Étape 1 – Définir les indicateurs du management au quotidien	196
Étape 2 – Établir les tableaux de bord stratégiques des processus	199
Étape 3 – Piloter le système de mesures	202
CHAPITRE 5 ■ Évaluer l'efficacité du déploiement stratégique	211
Phase 5.1 – Les sept principes pour réussir	212
Principe 1 – Intégrez l'évaluation dans le cycle de pilotage	214
Principe 2 – Annoncez clairement les objectifs	215
Principe 3 – Mesurez le déploiement réel des actions	217
Principe 4 – Reconnaissez les individus et le travail accompli	220
Principe 5 – Établissez des consensus sur les résultats	222
Principe 6 – Installez la dynamique de l'évaluation	225
Principe 7 – Maîtrisez les techniques d'interviews	226

Phase 5.2 – Choisir le modèle d'évaluation	231
Établir les critères de choix et décider d'un modèle	231
Phase 5.3 – Mener l'évaluation	236
Étape 1 – Mener une évaluation <i>versus</i> la norme ISO 9001	236
Étape 2 – Mener une évaluation <i>versus</i> le modèle EFQM	239
Étape 3 – Mener une évaluation <i>versus</i> le développement durable	244
Phase 5.4 – Étude de cas	247
Les ateliers participatifs (FAP)	252
Conclusion	267
Bibliographie	271
Index	277