

# Balanced Scorecard



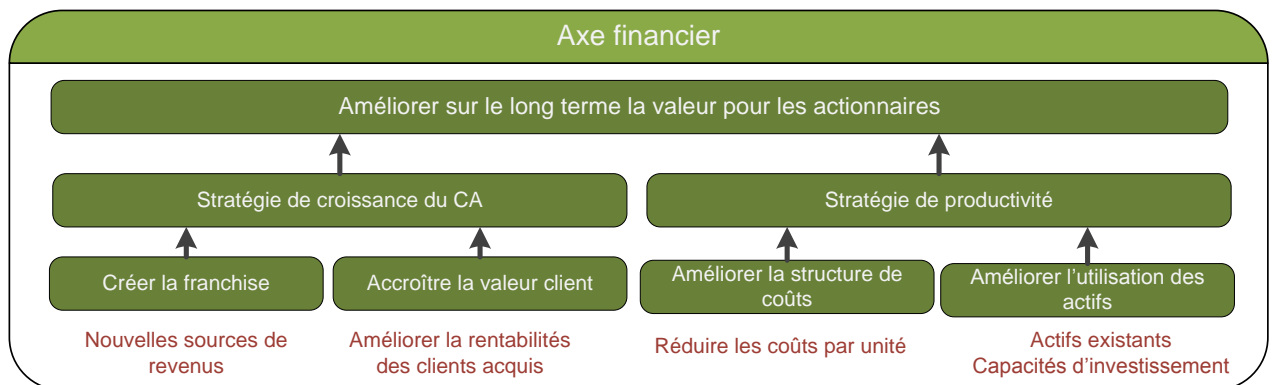
## Objectifs, Indicateurs, cibles et initiatives

Pour chaque perspective du Balanced Scorecard, quatre points sont pilotés (notées) :

- **Objectifs** : les objectifs principaux à atteindre.  
*Exemple : l'augmentation de la rentabilité.*
- **Indicateurs** : les paramètres observables qui seront employés pour mesurer la progression vers l'objectif à atteindre.  
*Exemple : l'objectif d'augmentation de la rentabilité peut être mesuré par l'augmentation de la marge nette.*
- **Cibles** : les valeurs cibles spécifiques à atteindre par les mesures.  
*Exemple : réduction annuelle de 7% des ruptures de fabrication.*
- **Initiatives** : Les projets ou programmes lancés afin de répondre à l'objectif.

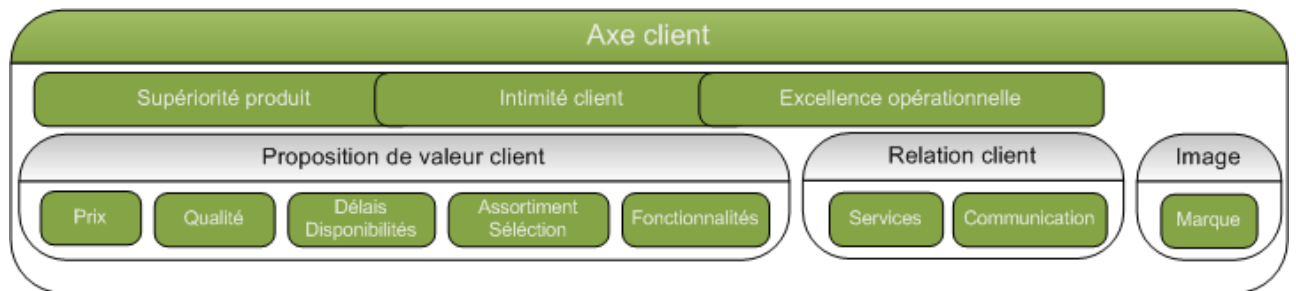
## Détail des axes

### Axe financier



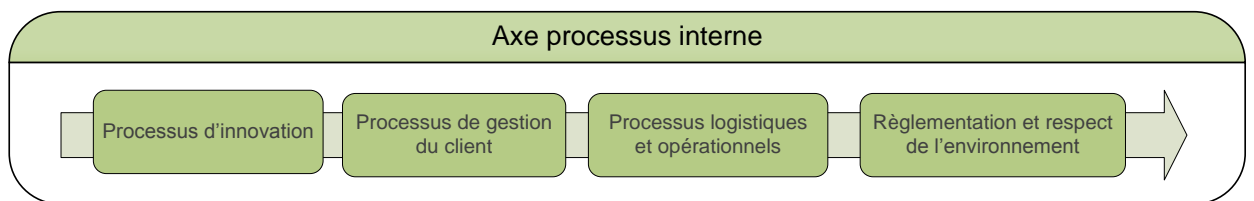
Les entreprises utilisent différents indicateurs comme le ROI (*Return On Investment* : retour sur investissement) ou l'EVA (*Economic Value Added* : valeur ajoutée économique).

## Axe client



Au cœur de toute stratégie d'entreprise se trouve la « proposition de valeur » faite aux clients. Il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client.

## Axe processus internes

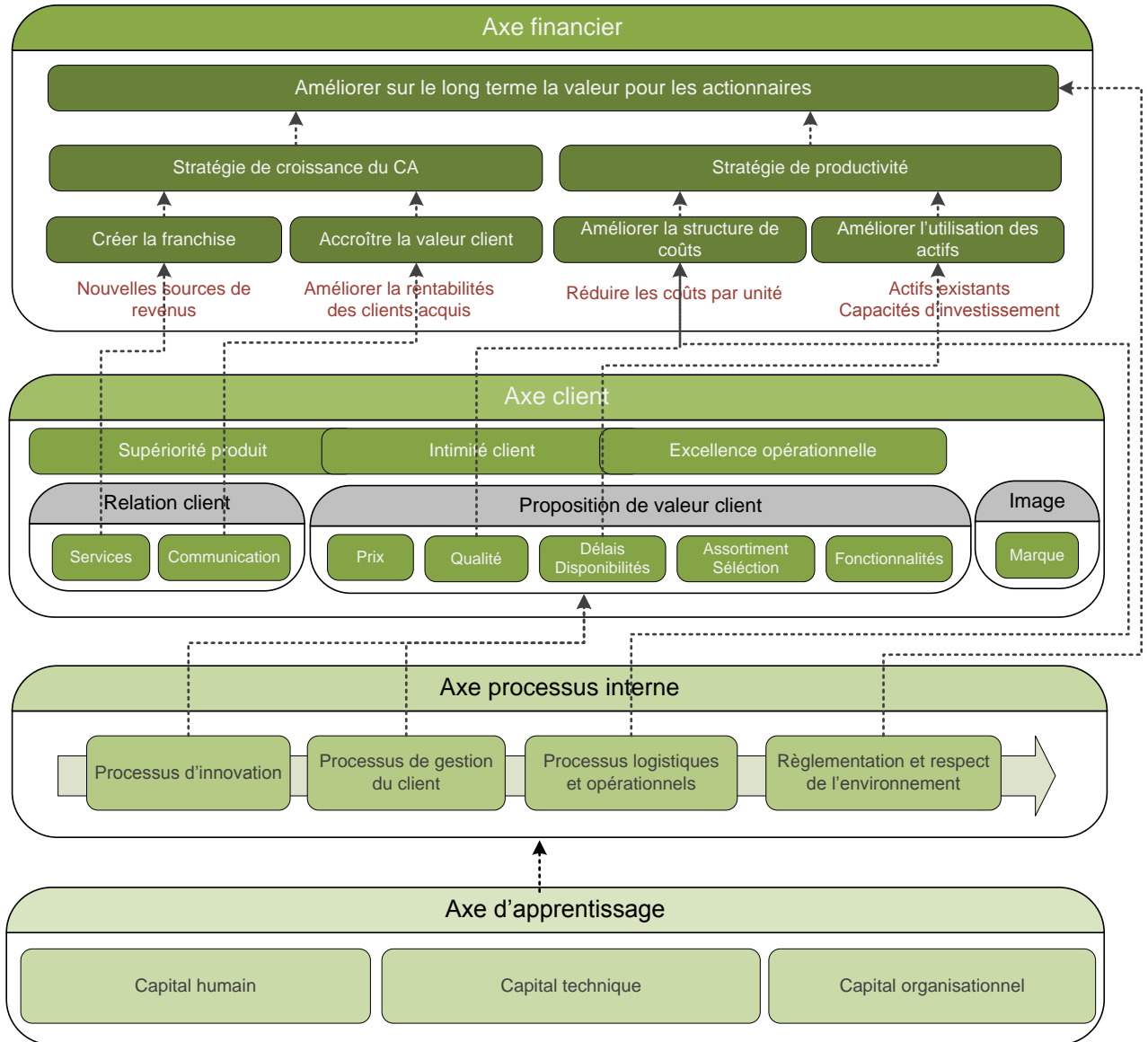


Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est de prendre en compte l'ensemble des processus internes et en particulier l'innovation, la production et le service après-vente.

Kaplan et Norton au travers de l'analyse de cet axe poussent le management à adopter une vision transversale de l'organisation. Parallèlement ils mettent en exergue deux processus qui étaient oubliés avec les outils financiers : les processus d'innovation et d'avant-vente. L'analyse du processus d'innovation s'effectue en deux étapes.

## Chaîne de causalité

Une fois tous ces axes analysés, il faut relier les objectifs par couche en lien de cause à effet pour les objectifs globaux. La carte stratégique est ainsi complète.



Carte stratégique de Kaplan et Norton (2001)

**Méthodologie**

D'après le site [balancedscorecard.org](http://balancedscorecard.org), la conception du BSC peut être formalisée en 9 étapes qui forment un cycle.

Schéma des 9 étapes



**Prévision**

La première étape du processus d'édification du BSC commence par une évaluation de l'organisation de la vision et de la stratégie, des défis (difficultés, facilités) et des valeurs à étudier.

Elle comprend également la préparation d'un plan de conduite du changement. Il permettra d'organiser un atelier de communication ciblée afin de déterminer les messages clés, les médias, le planning et les interlocuteurs.

## Stratégie

---

Dans la deuxième étape, les éléments de la stratégie de l'organisation, y compris les résultats stratégiques, les thèmes stratégiques, et les perspectives, sont développés par les participants de l'atelier.

Le but est de focaliser leur attention sur les besoins des clients et l'organisation de la proposition de valeur.

## Objectifs

---

Dans la troisième étape, les éléments stratégiques développés dans les étapes précédentes sont décomposés en objectifs, qui sont les pierres angulaires de la stratégie.

Ils définissent les intentions stratégiques de l'organisation.

Ces objectifs sont d'abord listés et classés par thème stratégique, et par perspective, puis liés en cause à effet (Strategy Maps) pour chaque thème.

Plus tard, les objectifs stratégiques sont assemblés pour l'ensemble de l'organisation.

## Carte stratégique

---

À l'étape quatre, les liens de cause à effet entre les objectifs stratégiques sont formalisés dans une carte à l'échelle de l'entreprise. Les cartes stratégiques précédemment construites par thème sont fusionnées en une carte globale.

La carte stratégique globale montre comment l'organisation crée de la valeur pour ses clients et ses parties prenantes.

## Mesures de la performance

---

Au cours de la cinquième étape, les mesures de rendement sont élaborées pour chacun des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise. Les mesures contradictoires (motrices ou retardatrices) sont identifiées, et on établit les objectifs escomptés et les seuils à atteindre.

On développe également les données de références qui serviront à l'analyse comparative (benchmark).

## Initiatives

---

Au cours de la sixième étape, on développe les initiatives à mener pour remplir les objectifs stratégiques. C'est l'étape de répartitions des projets.

Pour renforcer la responsabilisation dans toute l'organisation, les mesures de performance et les initiatives à entreprendre sont attribuées aux employés concernés et documentées dans la définition des tables de données.

## Automatisation

---

Au cours de la septième étape, le processus de mise en œuvre du BSC commence par le déploiement de logiciels de mesures de la performance pour que les bonnes personnes obtiennent la bonne information au bon moment.

L'automatisation ajoute une structure et de la discipline à la mise en œuvre du système de BSC. Elle participe à la transformation de données disparates en connaissances pour l'entreprise, et aide à communiquer les informations concernant le rendement.

En bref, l'automatisation aide les personnes à prendre de meilleures décisions, car elle offre un accès rapide aux données sur le rendement réel.

## Cascade

---

Dans la huitième étape, le BSC au niveau de l'entreprise est divisé «en cascade» dans les départements.

Le tableau de bord du niveau organisationnel (le premier niveau) est traduit en tableaux de bord des business unit (le deuxième niveau), puis en tableaux de bord d'équipes et individuels (le troisième niveau).

L'application en cascade traduit la stratégie de haut niveau en objectifs et mesures de plus bas niveau.

Elle est la clé de l'alignement de l'organisation sur la stratégie. Les tableaux de bord au niveau le plus fin servent de liaison entre le travail quotidien et les objectifs par département, et donc la vision de l'entreprise.

Les mesures de performance sont élaborées pour tous les objectifs de l'organisation et ce, à tous les niveaux.

Comme le système de gestion des tableaux de bord est reparti en cascade à travers l'organisation, les objectifs deviennent plus opérationnels et tactiques, de même que les mesures de performance.

Comme les responsabilités sont définies à chaque niveau, elles suivent les objectifs et les mesures.

L'accent est mis sur les résultats et les stratégies à mettre en œuvre pour produire des résultats. Ceux-ci sont communiqués dans toute l'organisation.

## Evaluation

---

Au cours de la neuvième étape, une évaluation du BSC est menée.

Au cours de cette évaluation, l'organisation tente de répondre à différentes questions, telles que :

- « Nos stratégies fonctionnent-elles? »
- « Mesurons-nous les bonnes choses? »
- « Notre environnement a-t-il changé? »
- « Appliquons-nous notre budget de façon intelligente? »

## Définition des indicateurs

On rappelle les objectifs stratégiques qui sont les facteurs clés du succès du BSC.

Il faut ensuite identifier les indicateurs qui seront les points clés à mesurer pour remplir les objectifs.

### Axe financier

FACTEURS CLES DIMENSION FINANCES	POINTS CLES A MESURER/RATIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une meilleure rentabilité grâce a des activités a forte valeur ajoutée</li> <li>• Assurer un retour sur investissement rapide</li> <li>• Améliorer la structure financière de l'entreprise</li> <li>• Assurer le management du risque</li> <li>• Biens gérer les actifs</li> <li>• Assure la croissance sur les marchés stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA (valeur ajoutée économique)</li> <li>• Chiffres d'affaires</li> <li>• Marge brute</li> <li>• Résultat net/chiffre d'affaire</li> <li>• Frais de déplacement/chiffre d'affaires</li> <li>• Rotation de stock</li> <li>• Ventes/coûts</li> <li>• Rotation des clients</li> <li>• Retour sur investissement</li> <li>• Créances</li> </ul>

L'EVA est l'indicateur le plus générique et le plus souvent observé par les entreprises.

### Axe client

FACTEURS CLES DIMENSION CLIENTS	POINTS CLES A MESURER/RATIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction et fidélisation de la clientèle</li> </ul>	Indices :



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détection rapide et précise des besoins de clients</li> <li>• Assoir une bonne réputation auprès de la nouvelle clientèle</li> <li>• Conforter la position dominante</li> <li>• Profiter des parrainages opérés par d'anciens clients</li> <li>• Succès de lancement de nouveaux produits</li> <li>• Différentiation/efficacité du service</li> <li>• Capacité à fournir une offre compétitive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réclamations de clients</li> <li>• Nombre de traitement hors délais</li> <li>• Nombre de litiges /nombre de factures</li> </ul> <p>Ratios :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de prescriptions/nombre de clients</li> <li>• Nombre de parrainages/nombre de clients</li> <li>• Taux d'accroissement de la clientèle</li> <li>• Taux d'accroissement de la rentabilité par client</li> </ul>
--	--

## Axe processus internes

FACTEURS CLES DIMENSION INTERNE	POINTS CLES A MESURER/RATIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement rapide des demandes</li> <li>• Organisation commerciale efficace et adéquate</li> <li>• Avantage compétitif par le respect des délais et de la qualité des prestations par exemple</li> <li>• Adhésion au planning de ventes</li> <li>• Qualité de partage de l'information</li> <li>• Simplification et appropriation des processus</li> <li>• Optimisation de la gestion des flux</li> <li>• Suivi des offres et business perdus</li> </ul>	<p>Ratio :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivité</li> <li>• Efficacité commerciale (devis acceptés/devis proposés, taux de retour sur le marketing)</li> <li>• Chiffres d'affaires/client</li> <li>• Valeur ajoutée/personnel</li> <li>• Délai de traitement</li> <li>• Mesure du taux d'avancement</li> </ul>

## Etude de marché du logiciel de Balanced Scorecard

### Les grands acteurs du marché

Suite aux rachats successifs de ces derniers mois, les grands éditeurs du marché sont les suivants:

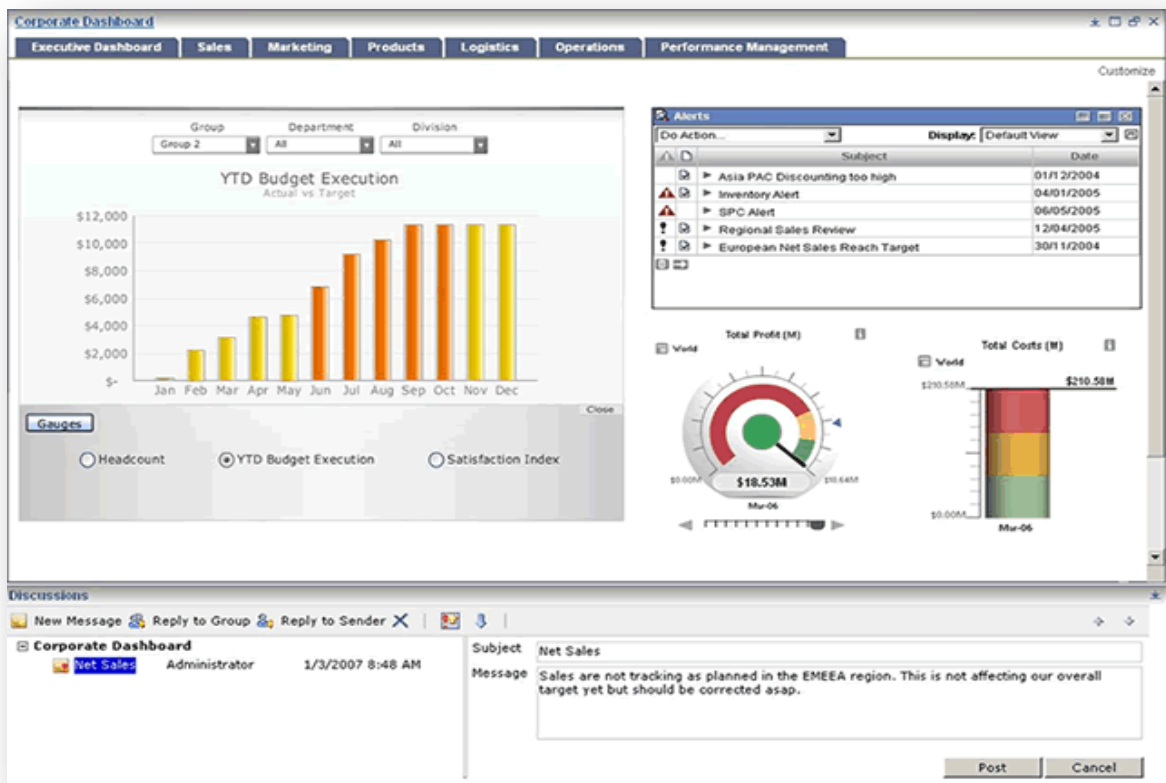
- **SAP (Business Objects)** Performance Manager
- **IBM (Cognos)** BI Scorecarding
- **Microsoft Office** PerformancePoint Server
- **Microstrategy**
- **Oracle** Balanced Scorecard (**Hyperion**)
- **SAS** Performance Management

### SAP Business Objects Performance Manager

Les solutions pour le pilotage des performances d'entreprise donnent les moyens aux organisations de gérer tous leurs besoins en termes de stratégie, de planification, de budget, de prévision, de reporting et d'analyse.

### Fonctionnalités de SAP Business Objects

- **Communication de la stratégie** et gestion des initiatives pour aligner exécution opérationnelle avec réalisation de la stratégie.
- **Planification** des solutions pour aligner les plans, les budgets et les opérations au quotidien avec la stratégie globale de l'entreprise.
- **Consolidation, reporting** et gestion de l'information (financières ou non)
- **Partage de l'information** au sein de l'entreprise.
- **Applications d'analyse** d'activité élaborées permettant d'effectuer le suivi des coûts et d'examiner la rentabilité des clients, produits et canaux de distribution clés.



### IBM Cognos 8 BI Scorecarding

Certifié par l'association Balanced Scorecard Collaborative, IBM Cognos 8 Business Intelligence inclut des cartes stratégiques pré packagées permettant de déployer rapidement des modèles standardisés.

Celles-ci reposent sur les pratiques de gestion de la performance telles que définies par Robert S. Kaplan et David P. Norton.

### Bénéfices de IBM Cognos

- **Synthétiser l'activité globale**

D'un département, d'un processus métier particulier de l'entreprise (analyse de la performance de la supply chain, support technique, budget) au travers de vues coordonnées et multi-mesures.

- **Relier les départements de l'entreprise**

Pour que chacun utilise les mêmes définitions et vise les mêmes objectifs.

Les scorecards sont interdépendants et mettent en évidence l'impact de chaque département sur les autres pour favoriser une coopération proactive.

- **Comparer performances et objectifs**

Détecter et analyser les éventuels écarts entre les résultats réels et les objectifs fixés.

Il est possible de mesurer, ainsi, l'impact des décisions et pour réagir rapidement aux différents aléas inhérents au cœur de métier de l'utilisateur.

La compréhension générale de l'indicateur est affinée en descendant au niveau transactionnel grâce aux fonctions d'analyse et de reporting d'IBM Cognos 8 BI.

- **Responsabiliser**

Informer chacun correctement pour qu'il s'investisse dans la performance : stratégie claire, compréhension du rôle à jouer, système d'évaluation des succès engrangés.

The screenshot shows the IBM Cognos Metric Studio interface. The main window displays a scorecard for 'Sales' with a table of metrics. The table has columns for Title, Actual, Target, Variance, and Time Period. A red box labeled 'A' highlights the 'Metrics' tab in the navigation bar. A red box labeled 'B' highlights the 'Sales' scorecard title. A red box labeled 'C' highlights the 'Target' column. The table data is as follows:

Title	Actual	Target	Variance	Time Period
Employee Survey	6.83	7	-0.17	2003, Q4, November
Pipeline conversion rate	65.57%	50%	15.57%	2003, Q4, November
Order fulfillment	71.45%	92.84%	-21.39%	2003, Q4, November
Head Count	5,456.42	5,222.2	234.21	2003, Q4, November
Customer Acquisition	95.45	100	-4.55	2003, Q4, November
Avg Yield per Customer	US\$76,605.90	US\$67,000.00	US\$9,605.90	2003, Q4, November
Expenses	US\$797,693.96	US\$900,000.00	-US\$102,306.04	2003, Q4, November
Sales Pipeline (Leads)	206.36	300	-93.64	2003, Q4, November
Sales Count	1,057.47	9,847.65	-8,790.18	2003, Q4, November
Absentee days	0.55	0.5	0.05	2003, Q4, November
Avg Purchase Frequency	3.82	4	-0.18	2003, Q4, November
Revenue	US\$1,078,369.55	US\$1,000,000.00	US\$78,369.55	2003, Q4, November
On Time Delivery	7,506.83%	7,800%	-293.17%	2003, Q4, November
Discount Percentage	5.27%	5%	0.27%	2003, Q4, December
Customer Count	450.5	500	-49.5	2003, Q4, November
Customer Survey	7.09	8	-0.91	2003, Q4, November
Backorder count	257.24	267	-9.76	2003, Q4, November
Complaints	413.39	500	-86.61	2003, Q4, November
% Sales from new customers	14.87%	15.1%	-0.23%	2003, Q4, November

**Note :** Les systèmes de mesures s'appliquent à ce qui peut être mesuré plutôt qu'aux objectifs à atteindre.

La solution de scorecarding de Cognos favorise le management.

Elle décloisonne les fonctions et les services de l'entreprise.

L'ensemble des directions (commerciale, marketing, des achats, de la production, financière et contrôle de gestion) sont impliquées dans un même processus de gestion de la performance.

## Microsoft Office PerformancePoint Server

Les solutions Microsoft Business Intelligence ont pour mission d'étendre la BI à toutes les entreprises et tous les collaborateurs. L'offre complète garantit le déploiement de projets à des coûts compétitifs. La solution de Microsoft est d'ailleurs la moins chère du marché.

Microsoft BI offre une solution intégrée, interopérable et répond aux exigences des directions informatiques en termes de sécurité, de déploiement et de fiabilité.

Parmi ses offres, on retrouve la solution de gestion de la performance Office PerformancePoint Server 2007.

Celle-ci propose :

- Des tableaux de bord & scorecards pour suivre ses objectifs au travers d'indicateurs clés.
- Des outils d'analyses pour naviguer dans l'information et comprendre en détail l'activité.
- Une solution complète d'élaboration budgétaire, pour suivre et améliorer les opérations.

## Avantages de l'outil Microsoft Office

- **Aligner les équipes sur les objectifs et leur exécution opérationnelle**

PerformancePoint Monitoring exploite les meilleures pratiques recommandées en matière de tableaux de bord et a été certifié par l'institut du Balanced Scorecard Collaborative. La combinaison de scorecards et d'analyses contextuelles, représentées sous forme de tableaux, rapports et analyses graphiques, vous aide à évaluer la relation de cause à effet entre vos indicateurs de performance clés et l'origine des causes. Vous pouvez ainsi anticiper et corriger vos plans sans attendre

- **Favoriser les décisions collaboratives**

La collaboration devient décisive dans une application décisionnelle. Elle permet d'assurer la transition entre le mode « vision et analyse » et l'action concrète. La BI collaborative donne à l'utilisateur de vrais leviers pour agir : initier des plans d'actions, créer des espaces collaboratifs autour d'un objectif critique et gérer les processus autour de workflows... Les informations circulent dans un environnement de collaboration fluide et simplifié, vous assurant une gestion métier efficace dans une entreprise entièrement tournée vers la performance

- **Concevoir des tableaux de bord flexibles et évolutifs**

Pour les équipes informatiques, une interface simple et intuitive pour créer et déployer des tableaux de bord est indispensable pour assurer la pérennité des déploiements. L'interface de conception de PerformancePoint Monitoring ne nécessite aucune ligne de code : les tableaux de bord évoluent rapidement pour s'adapter aux changements de périmètre, de stratégie, de responsabilité...



**Microstrategy**

La plate-forme MicroStrategy propose une gamme complète de fonctions de scorecards et de tableaux de bord.

MicroStrategy propose une solution de reporting d'entreprise qui allie les puissantes techniques de mise en page graphique fondée sur des zones utilisées pour créer des scorecards et des tableaux de bord au formatage traditionnel de rapports groupés qui servent à créer des rapports riches en informations et impressionnants d'un point de vue visuel.

Les entreprises peuvent gérer entièrement les performances sur la plate-forme.

*Caractéristiques de la solution Microstrategy :*

- Visualiser les données de performances clés de manière efficace sous un format graphique.
- Communiquer rapidement les performances grâce à un affichage visuel.

- Utiliser les scorecards et les tableaux de bord en guise de passerelle pour l'analyse de base et l'analyse avancée.
- Surveiller les zones rouges et définir des seuils au-delà desquels des indicateurs seront définis et des alertes déclenchées.
- **Lier les différents KPI** aux objectifs de l'entreprise.
- **Afficher en cascade les scorecards** et tableaux de bord de l'ensemble de l'organisation et de la chaîne de valeur.
- Transmettre les scorecards et les tableaux de bord par e-mail, sur une base programmée ou sur alerte.
- Joindre tous les collaborateurs, des directeurs aux nouveaux associés.
- Intégrer l'ensemble des données financières et opérationnelles de l'entreprise issues de chaque processus métier à travers le monde.
- **Interface web** pour accéder aux scorecards et tableaux de bord personnalisés en toute sécurité à partir de n'importe quel navigateur Web, Intranet/ Extranet ou portail



Oracle Balanced Scorecard (OBSC) est un module d'Oracle E-Business Suite, solution complète d'applications de gestion pour le pilotage stratégique et opérationnel des entreprises.

Il permet de lier la stratégie aux actions en délivrant des indicateurs clés de performance directement aux services déconcentrés et en leur donnant des objectifs quantifiables et spécifiques à atteindre, objectifs en phase avec la stratégie de l'administration centrale.

OBSC comprend un ensemble d'outils de conception et d'administration permettant à l'utilisateur de construire entièrement le système « Scorecard » ou de le mettre à jour une fois déployé. Le système est mis à disposition des utilisateurs finaux via une interface HTML leur permettant de naviguer entre les scorecards et les indicateurs auxquels ils ont accès en fonction de leur profil en toute sécurité.

**Bienvenue chez Vision Enterprises**

Octobre 28, 2002 : LE0260 : Welcome FRHRMS

Page d'accueil | Analyse | Tâches | HR News | Quick Profiler

**Portlet des mesures de performance**

MESURE	RÉEL	CIBLE	HEURE
DIRECTION DU CONSEIL Qtrly Separations	6	5	4 2002
DIRECTION DU CONSEIL Qtrly Recr. Success	70	100	4 2002

**HRMSi Notifications**

Envoyée: 07/10/2002  
Objet: Les taux d'efficacité du recrutement sont passés en dessous des niveaux de la cible PMF

**Portlet des mesures de performance**

MESURE	RÉEL	CIBLE	HEURE
Départs	0	Aucun	4 2002
Recrutement	Aucun	Aucun	4 2002

**Objectifs RH**

- Assurer les contraintes légales
- Intégrer les évolutions de l'organisation
- Maitriser les couts de la fonction RH
- Disposer de regles de gestion administratives
- Disposer d'outils de pilotage
- Fiabiliser le SIRH
- Assurer une paie requiere et fiable
- Professionaliser la fonction RH
- Developper les competences Gestion previsionnelle

**Liste des applications**

- Achats Libre Service France
- FR Managers Self Service
- FR Tableaux de bord HRMS
- France - HR Dashboard
- HR Intelligence, Progress S&L
- HR Intelligence, Vision University
- Manager Balanced Scorecard
- Notifications History

**Stratégie**

Renforcer la qualité du dialogue

**Nombre de projets, 2002**

Mois	Réel	Budget
Jan	40	40
Mar	25	25
Mai	50	45
Jul	45	35
Sep	25	30
Nov	25	45

Dernière mise à jour : 23/10/2002

## Principales fonctionnalités d'Oracle (Hyperion)

- **Interface Web pour un déploiement à l'échelle de l'organisation et évolutif**

BSC Viewer est l'interface de visualisation d'Oracle Balanced Scorecard. C'est une application Web pouvant aisément être déployée à un grand nombre d'utilisateurs via un navigateur.

- **Aider les organisations à conceptualiser rapidement leur stratégie en un système Balanced Scorecard**

La structure simple et souple de BSC Viewer permet à tous les utilisateurs de se concentrer sur la réalisation des objectifs communs de l'organisation et les aide à communiquer la stratégie à tous les niveaux de la structure de l'organisation (de l'administration centrale jusqu'aux services déconcentrés).

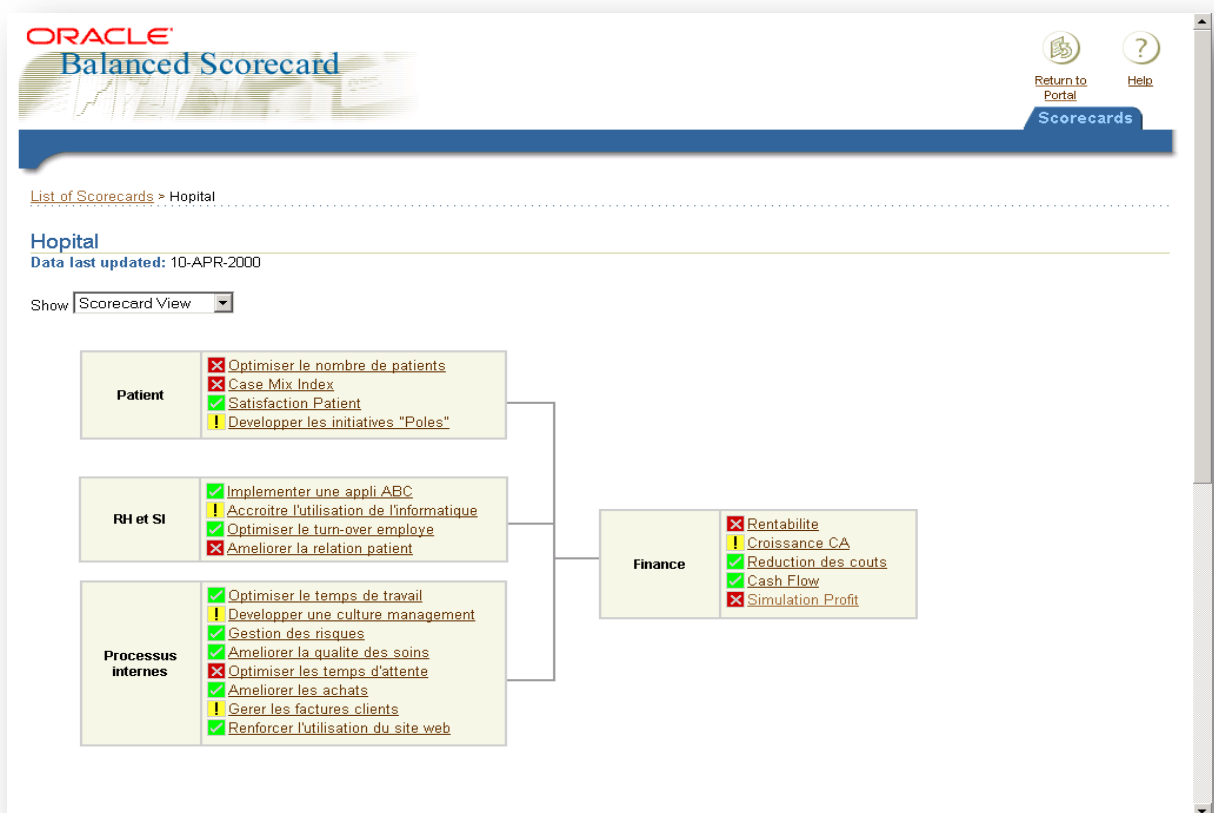


- **Identification rapide des écarts de performance par rapport au plan via des alertes de couleurs**

L'intégralité des vues et des indicateurs Scorecard est associée à des alarmes de couleur rouges, jaunes et vertes reflétant les écarts par rapport au plan ou benchmark. La couleur dépend de l'écart réalisé par rapport au plan et donne immédiatement à la direction une idée des problèmes et des opportunités en relation avec les performances.

- **Alignement des initiatives de l'organisation, de l'opérationnel au stratégique**

Oracle Balanced Scorecard facilite l'alignement et la transmission en cascade des scorecards à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et à toutes les équipes fonctionnelles. Les scorecards peuvent partager des indicateurs communs et des dimensions communes à toute l'organisation supportant l'objectif d'alignement.



Exemple de Scorecard représentant les objectifs stratégiques principaux et les indicateurs associés pour un hôpital

- **Optimisation de la configuration des KPI pour améliorer les performances**

Afin de faciliter la configuration des indicateurs pouvant être communs à plusieurs organisations ou scorecards, BSC Architect permet la création "d'Indicateurs de référence" pouvant être partagés par les différents scorecards et personnalisés individuellement.



**Vue KPI présentant plusieurs mesures, séries de données, périodicités, calculs, benchmarks et dimensions...**

- **Communication des objectifs et de la stratégie et amélioration de la collaboration et de l'apprentissage**

Plusieurs fonctionnalités d'Oracle Balanced Scorecard permettent la communication des objectifs à tous les niveaux, de l'opérationnel au stratégique. Ainsi, OBSC permet aux utilisateurs de visualiser et saisir des commentaires concernant un indicateur spécifique ce qui permet le travail collaboratif au sein de l'organisation.

- **Sécurité**

Les administrateurs du système peuvent configurer des profils types d'utilisateurs par niveau de responsabilité et donner à chaque profil l'accès à des scorecards et à des niveaux de dimension particuliers.

Les responsabilités et les utilisateurs sont définis via les formulaires d'Oracle E-Business Suite.

- **Simulations des données**

Pour fournir aux dirigeants des informations pouvant être exploitées afin de prendre des décisions ou d'anticiper des plans d'action en fonction des performances, Oracle Balanced Scorecard fournit des données prévisionnelles pour tous les indicateurs. BSC Architect propose différentes méthodes de prévision, notamment des prévisions basées sur les données historiques, la

comparaison des performances historiques avec les données du plan et même la capacité à alimenter les données prévisionnelles de n'importe quelle organisation.

- **Scénarios multiples de simulations**

Afin de faciliter l'analyse des mesures clés, OBS permet de créer des scénarios pour évaluer l'impact qu'aurait l'évolution d'un KPI sur la performance globale de l'organisation.

- **Contrôler la stratégie via un ensemble de vues Scorecard puissant et souple**

Oracle Balanced Scorecard a été conçu pour fournir à la direction des informations pertinentes leur permettant d'identifier rapidement les écarts par rapport au plan, les opportunités et les menaces rencontrées et les actions à entreprendre pour rectifier ou améliorer les performances.

## SAS Performance Management

SAS Strategic Performance Management intègre des logiciels et une méthodologie qui permet d'évaluer et d'adapter les processus internes et externes de l'entreprise et de mesurer ainsi sa santé. Cette solution permet de déclencher des actions en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Un environnement de travail commun permet l'échange d'informations entre les différents niveaux de hiérarchie et le partage de la connaissance.

**SAS propose des solutions qui garantissent la cohérence de ces outils, au sein d'une architecture décisionnelle intégrée :**

- en formalisant la stratégie de l'entreprise dans un modèle cohérent, dynamique et évolutif
- en favorisant la mise à disposition et le partage de l'information entre les diverses entités de l'entreprise,
- en fournissant aux acteurs de l'entreprise des systèmes décisionnels leur donnant la meilleure vision possible de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leur organisation.

## Les principaux atouts de SAS

- **Ciblage des besoins actuels pour prendre les mesures qui s'imposent**

Indépendamment du volume de données et du nombre d'applications gérées au sein d'une organisation, SAS SPM aide à identifier rapidement les problèmes et opportunités au moyen de filtres, d'alertes et d'outils de navigation personnalisés. SAS fait également appel à la technologie d'intégration de données.

- **Alignement de l'utilisation des ressources pour maximiser les moyens**

Moyennant un ciblage optimisé, il devient possible d'aligner les activités des départements et entités sur des objectifs de plus grande envergure.

- **Meilleure adaptation aux fluctuations du marché**

Ciblage et alignement confèrent davantage de souplesse à l'entreprise.

SAS SPM permet d'identifier les tendances et caractéristiques, pour déterminer la cause d'un événement et les types de problèmes récurrents.

- **Intégration avec Microsoft Office**

Microsoft Excel et Word peuvent être utilisés pour générer des rapports et des analyses à partir de la base de données SAS SPM.

- **Navigation aisée via le Web**

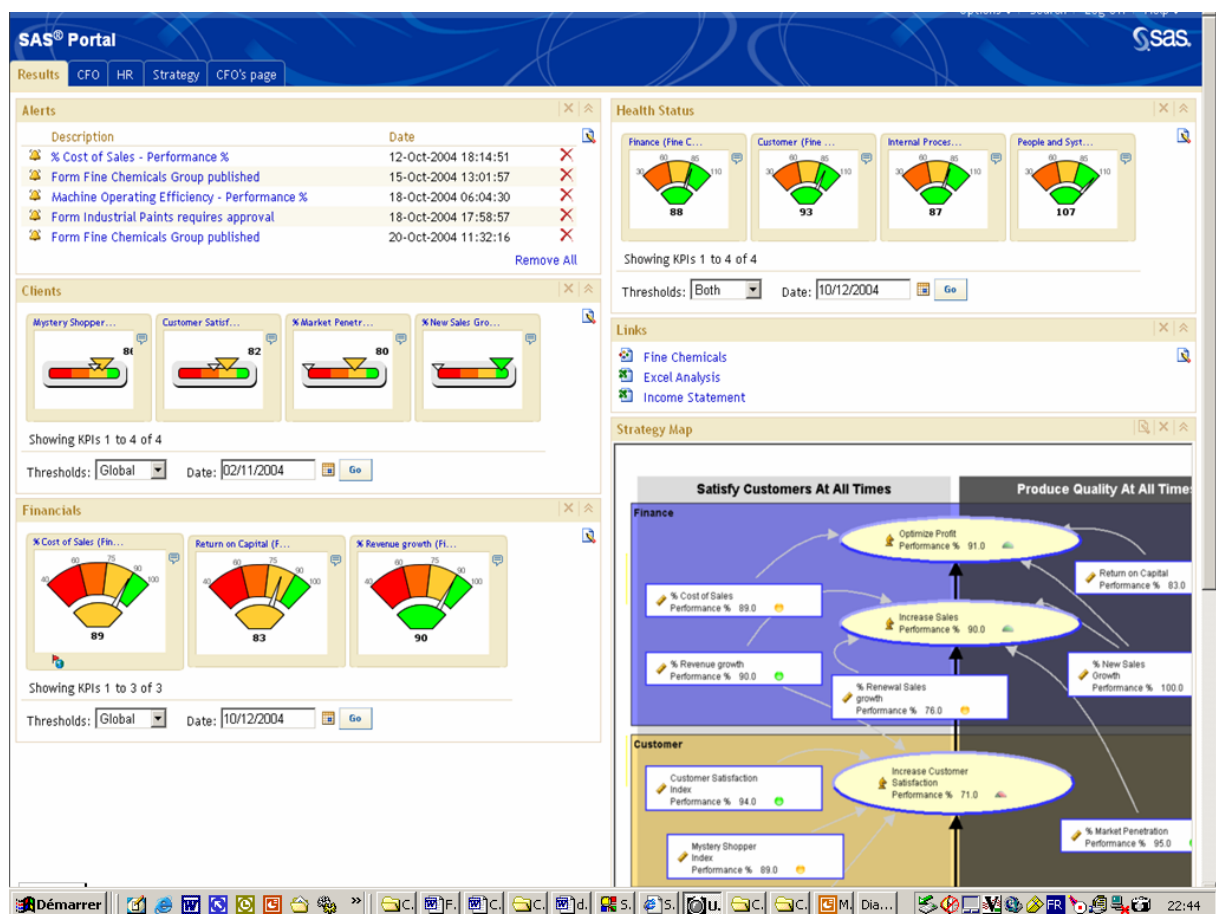
L'accès à la totalité des informations de SAS SPM s'effectue via un navigateur Web. Cette interface sert tout à la fois à la définition de tableaux de bord prospectifs et cartes de stratégie, à la personnalisation, au suivi des indicateurs, à la génération de rapports, à la saisie manuelle de données, à l'insertion de commentaires et à l'administration.

- **Carte stratégique dynamique et éditeur de diagramme**

L'éditeur de diagramme permet de visualiser les cartes de stratégie et flux de processus. Il effectue les opérations en lecture et en réécriture sur les tables de données sous-jacentes.

- **Sécurité et autorisations à base de rôles**

Des droits d'accès peuvent être définis pour certains éléments ou des rangées de données spécifiques, mais aussi pour des tableaux de bord prospectifs, projets et modèles complets, évitant ainsi de créer des tableaux de bord prospectifs pour chaque niveau d'utilisateur.



## Conclusion

Microsoft propose la solution la moins chère du marché.

SAS semble ancré depuis longtemps sur le marché du Balanced Scorecard.

Oracle possède une interface simple mais très détaillée.