

Piloter l'entreprise orientée « client »...



**... Avec de nouveaux tableaux de bord
pour une prise de décision efficace...**



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est disponible en
téléchargement libre sur le site

www.piloter.org

Piloter l'entreprise orientée « client »...

**... Avec de nouveaux tableaux de bord
pour une prise de décision efficace...**

Utilisation et copyright

Ce livre blanc est **sous copyright et protégé par le droit d'auteur.**

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Ce livre blanc doit rester entier.

Ce texte est l'introduction et l'avant propos de la 4^{ème} édition des Nouveaux tableaux de bord de managers.. Publié aux éditions d'Organisation en Octobre 2008. Il est donc aussi sous copyright Eyrolles ©.

Le livre blanc “ Piloter l'entreprise client” est gratuit.

Vous pouvez le copier sur votre poste de travail et le diffuser auprès de vos proches, relations et contacts.

N'hésitez pas à le faire connaître. Diffusez le ou communiquez le lien suivant :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/index.htm>



D'autres dossiers gratuits sont à télécharger gratuitement

sur le site **<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/index.htm>**

Piloter l'entreprise orientée « client »...

... Avec de nouveaux tableaux de bord pour une prise de décision efficace...



Un système à dépasser...

De tradition, les **tableaux de bord** sont réservés au strict usage d'une élite dirigeante. Bâties selon un schéma type, ils ne sont le plus souvent que la résultante d'une longue chaîne d'agrégations et de globalisations de **rapports**, écrémant au passage toute la saveur et la richesse de l'information. Si cette conception verticale et centralisatrice pouvait être acceptable dans un univers économique stable (et surtout en croissance), tel que nous l'avons connu dans les décennies précédentes, ces tableaux de bord statiques et insipides hérités du passé sont bien peu utiles pour un **pilotage efficace** dans le contexte actuel.

... Pour une entreprise plus réactive...

Aujourd'hui, pour conserver ou gagner l'**avantage concurrentiel**, les organisations placent la recherche de la réactivité maximale au premier plan de leurs préoccupations. Les **décisions** sont prises de plus en plus rapidement et les managers ne peuvent se contenter d'un simple constat limité à la **mesure des coûts** et de la productivité. Pour rester toujours en phase avec les attentes de chaque client et de chaque partenaire, il faut **mesurer la performance** pour toutes les **formes de valeurs créées** dans un esprit d'**amélioration permanente**.

Piloter l'entreprise orientée « client »...

... Avec de nouveaux tableaux de bord pour une prise de décision efficace...



...Avec de nouveaux tableaux de bord ...

La technologie est aujourd'hui parfaitement au point pour bâtir des **systèmes décisionnels** dignes de ce nom. Les **systèmes d'information** gèrent de plus en plus de données, les rendant ainsi accessibles pour un nombre croissant de managers. Cependant, les concepteurs ont encore un peu trop tendance à confondre quantité et pertinence. Ce n'est pas parce que les managers disposent d'une masse de données de plus en plus volumineuse qu'ils sont à même de débusquer les informations « clés » garantes de « la **bonne décisions** ». Il ne suffit pas de dire : « Toute l'information est dans cette **base** , servez-vous ! » Même si cela était vrai, et nous pouvons sérieusement en douter, nous ne soulagerons pas le manager de ses préoccupations.

.... pour une prise de décision efficace...

Au contraire des idées reçues, les managers ne prennent pas leurs **décisions** tous azimuts et n'évoluent pas dans toutes les directions. Ils interviennent chacun dans un **domaine d'évolution** spécifique et dans une direction prédéterminée au sein d'une **démarche de progrès** . En d'autres termes, ils pilotent. La technologie informatique peut leur apporter assistance à condition de ne présenter que les **indicateurs pertinents** , et strictement ceux-là, pour apprécier une situation et formaliser leurs choix. On le voit, la question n'est pas uniquement technique. C'est une toute autre approche de conception qu'il faut adopter pour identifier et sélectionner dans les flux d'informations les éléments clés susceptibles d'induire les décisions les plus efficaces.

Piloter l'entreprise orientée « client »...

... Avec de nouveaux tableaux de bord pour une prise de décision efficace...



... Pour tous les acteurs de l'organisation

Tous les acteurs de l'organisation, quels que soient leurs rôles ou leurs fonctions sont concernés. Il ne s'agit plus aujourd'hui de cloisonner et de parcelliser les tâches mais bien au contraire de communiquer, de **partager l'information** et d'assister l'acteur dans sa capacité à réagir rapidement dans l'incertain. Le **processus de la décision** doit être abordé dans une dimension coopérative. Il n'y a plus un décideur et des exécutants, mais une multitude d'acteurs devant, à tout moment, prendre des décisions dans leurs domaines de responsabilités respectifs.

Pour construire les **nouveaux tableaux de bord** d'aide au pilotage, les concepteurs jouent un rôle majeur. Ils doivent en effet mettre en cohérence les structures et la **stratégie de l'entreprise**, et adopter une approche anthropocentrique fondée sur les besoins et comportements des décideurs.

La **conception du système de tableaux de bord** est certes une aventure passionnante mais, pour accéder aux clés du succès, les acteurs du projet auront au préalable pris soin de bien intégrer la problématique et utiliseront une **méthode rigoureuse et efficace**.

Piloter l'entreprise orientée « client »...

LES KPI ne sont pas la priorité



"Que m'importe la force du vent si je ne sais vers quel port je me rends."

Les indicateurs de performance

Au cours d'un séminaire pour dirigeants, je développais les aspects bien spécifiques de l'identification des facteurs de succès lorsqu'un auditeur me dit ainsi :

*"- Ma mère qui est une femme de raison m'a toujours dit : ne perds pas ton temps avec les préliminaires et va directement à l'essentiel. Dites, on pourrait aborder dès à présent la question des **indicateurs de performance** ?"*

Je lui répondis :

*"- Bien que je connaisse quelques situations où les préliminaires sont particulièrement importants, je reconnais que dans le cas présent votre mère a tout à fait raison. Mais vous, vous avez tort. Désolé de vous le dire ainsi. Les **indicateurs de performance** ne sont pas le plus important. Le plus important, c'est de savoir ce que vous voulez faire et comment vous allez le faire. Le moyen choisi pour mesurer ne vient qu'ensuite."*

Les **indicateurs de performance**, que l'on préfère bien souvent dans leur forme américanisée KPI Key Performance Indicators, suscitent un véritable engouement. On les voit partout. Pas une activité n'y échappe. Définir des indicateurs semble être la règle du moment. Cela dit, c'est compréhensible. Avec l'incertitude ambiante, mesurer la performance rassure.

Mais quelle **performance** ? Là on ne sait plus. C'est le paradoxe. A force de marteler des slogans du type "On ne pilote que ce que l'on mesure", on mesure un peu tout et n'importe quoi. Au final on ne sait plus trop ce que l'on pilote, ni même si on pilote.

Piloter l'entreprise orientée « client »...

LES KPI ne sont pas la priorité



Je me demande s'il ne faudrait pas, durant un temps en tout cas, inverser la formule afin de se recentrer sur l'essentiel. " On ne mesure que ce que l'on pilote". Sous entendu, si on ne pilote pas on ne mesure pas. Cette formule inciterait à mieux définir ce que l'on souhaite **piloter** avant de partir tête baissée dans la quête des **indicateurs de performance**.

En fait, le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite **piloter** mais bien comment on souhaite le piloter. Avec l'avalanche de déréglementations en tout genre, nous vivons le passage d'une entreprise pyramidale, dirigiste et un peu paternaliste à une entreprise de type "libérée" au sens far-west du terme où la prime est offerte au plus déloyal, au moins fidèle. La fin justifie les moyens semble-t-elle nous sermonner.

Heureusement, la société civile, notamment dans le cadre du **développement durable** et de la Responsabilité Sociale des Entreprises exigent de nouvelles règles de conduite des entreprises. La **gouvernance** en est une facette. La coopération étendue, la transparence généralisée, l'autonomie et le travail en équipe responsable en sont une autre. De nouveaux systèmes **de prise de décision**, bien plus respectueux autant des règles de l'éthique la plus élémentaire que des aspirations réelles des femmes et des hommes de l'entreprise, sont désormais nécessaires. Par chance, ces **systèmes de prise de décision** de nouvelle génération sont justement les moteurs de la réactivité et de la créativité, les deux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui.

C'est un peu tout cela que nous allons développer dans le livre les **nouveaux tableaux de bord des managers**, le quoi, le pourquoi et le comment définir et construire les tableaux de bord de ces nouveaux systèmes de prise de décision ... sans oublier les **indicateurs de performance** !

Piloter l'entreprise orientée « client »...

Les références



Les nouveaux tableaux de bord des managers
Le projet décisionnel en totalité
5ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



L'essentiel du tableau de bord,
Concevoir le tableau de bord de pilotage
avec Microsoft © Excel
3ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le chef de projet efficace
12 bonnes pratiques pour une démarche
d'entrepreneur
4ème édition 2011

[Fiche détaillée, extraits](#)



Le bon usage des technologies expliqué au
manager
Les technologies de l'information
expliquées en terme d'usage

[Fiche détaillée, extraits](#)

Piloter l'entreprise orientée « client »...

Les références



- [Contrôle de gestion](http://www.controle-de-gestion.com) www.controle-de-gestion.com
- [Le tableau de bord sous Excel](http://www.tableau-de-bord.org) www.tableau-de-bord.org
- [Business Performance Management, Piloter la performance](http://www.piloter.org) www.piloter.org
- [Tableau de bord de pilotage et de gestion](http://www.nodesway.com) www.nodesway.com
- [Le guide du chef de projet, manager les projets](http://www.chef-de-projet.org) www.chef-de-projet.org
- [Le blog de la performance](http://www.le-perfologue.net) www.le-perfologue.net
- [Se mettre à son compte, consultant indépendant](http://www.asoncompte.com) www.asoncompte.com