

Réaliser un tableau de bord de pilotage

Les tableaux de bord utilisés en entreprise ne sont généralement que de classiques instruments comptables listant les ratios de gestion les plus courants. Des instruments simples à réaliser, mais bien insuffisants pour piloter la performance de l'entreprise d'aujourd'hui. Les tableaux de bord classiquement conçus sont des outils...

Les tableaux de bord sont des outils utiles pour constater les résultats d'une entreprise ou d'une activité. Mais la perception de la performance n'est appréciée qu'à posteriori ; il est alors trop tard pour corriger. Si les tableaux de bord de ce type ont pu sembler suffisants lorsque le contexte économique était stable, il est désormais urgent de les remplacer sans délai par de vrais tableaux de bord de pilotage.

Le tableau de bord est l'instrument du déploiement de la stratégie

En un contexte de concurrence particulièrement intense, la réussite de l'entreprise est directement dépendante de sa capacité à agir et à réagir en accord avec une stratégie finement élaborée et soigneusement déployée. Concevoir la stratégie, c'est établir un projet d'avenir. Pour qu'il devienne réalité, ce projet doit être décliné sur le terrain. Tous les responsables de l'entreprise sont concernés. Cha-

cun disposera d'un tableau de bord de pilotage afin de mesurer et d'orienter son action et celle de son équipe.

Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision

Le classique tableau de bord de type « constat », présenté brièvement en introduction de ce texte, ne propose que des résultats échus. Ces informations sont intéressantes pour émettre un jugement mais bien insuffisantes pour prendre rapidement les décisions qui s'imposent et assurer ainsi le cap selon les objectifs fixés. Le tableau de bord de pilotage est un instrument d'aide à la décision.

La performance ne se mesure pas uniquement en termes financiers

Les tableaux de bord classiques et conçus sans méthode sont généralement limités aux seules mesures financières.

Temps 1

Sélectionner les axes de progrès

Le système de pilotage est orienté. Cela tombe sous le sens. La première opération sera donc de préciser les axes de développement prioritaire ou "axes de progrès" selon la stratégie choisie. Les axes de progrès sont soigneusement sélectionnés en tenant compte des attentes des clients existants ou potentiels, des points forts de l'entreprise et des capacités de réaction des principaux concurrents.

Temps 2

Sélectionner les objectifs

De multiples acteurs de l'entreprise participent à la mise en action de la stratégie sur le terrain. Chacun, dans son contexte (commercial, marketing, production, approvisionnement, administratif...), disposera d'objectifs précis

afin de matérialiser la déclinaison de la stratégie au niveau local. Ce sont les objectifs « tactiques ». C'est une étape particulièrement délicate. Il est important de s'assurer que chaque responsable participe aux choix des objectifs afin que ceux-ci soient correctement exprimés selon le contexte et les capacités disponibles.

Temps 3

Sélectionner les indicateurs

Malgré une croyance bien ancrée, il n'existe pas d'indicateurs types ou standards. Un indicateur pertinent est un indicateur soigneusement choisi par les décideurs chargés de le suivre, en tenant compte du contexte et des objectifs poursuivis. Chaque entreprise, chaque activité a sa propre spécificité. Un indicateur efficace pour une entreprise ne le sera peut-être pas pour une autre. Les entreprises n'appliquent pas nécessairement la même stratégie.

Cela est bien insuffisant pour assurer un pilotage efficace. La performance ne peut être mesurée en se tenant à cette seule dimension réductrice. Les autres formes de performance contribuant à la compétitivité de l'entreprise, comme la valeur ajoutée des partenaires, des clients, du personnel, le degré d'innovation ou la qualité des processus internes et du système d'information, méritent d'être considérées à leurs justes mesures.

Le tableau de bord n'est plus réservé aux dirigeants

La prise de décision n'est plus exclusivement réservée aux seuls dirigeants. Le besoin de réactivité favorise l'essor de nouvelles structures organisationnelles fondées sur un principe de délégation de responsabilité. Toujours plus d'acteurs de l'entreprise sont tenus de prendre des décisions ad hoc. Ils ont chacun besoin d'un tableau de bord de pilotage parfaitement adapté à l'activité sous contrôle. ▀

LA MÉTHODE EN 4 TEMPS

L'offre technologique est désormais suffisamment mûre pour bâtir des tableaux de bord de pilotage parfaitement optimisés pour remplir les fonctions d'aide à la décision. Pour réussir son projet tableau de bord, il est important de respecter les étapes de la conception ici présentées selon 4 temps majeurs.



Les nouveaux tableaux de bord des managers

Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée.

Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. Centré sur la problématique du décideur en action, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.

L'ouvrage développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en oeuvre et le déploiement.

Le site www.nodesway.com propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.

Temps 4

Bâtir le tableau de bord

Un nombre réduit d'indicateurs

Il est préférable de ne pas multiplier le nombre d'indicateurs. Lorsque ceux-ci sont soigneusement choisis, une petite dizaine est largement suffisante. Un tableau de bord bien conçu est un tableau de bord que l'on consulte d'un « seul coup d'œil ». Sans réfléchir trop longuement, le décideur se forge rapidement une opinion sur la situation.

Une présentation et des graphiques judicieusement choisis

Les représentations graphiques seront choisies avec soin en tenant compte de la nature de l'information et du message porté. Le code couleur sera standardisé afin de ne pas causer de confusion lors de l'affichage des alertes.

Le tableau de bord est structuré

Les indicateurs sont regroupés selon les préoccupations. Il est aussi important de contrebalancer deux à deux les indicateurs afin d'assurer un point de vue plus complet. À titre d'exemple trivial, une entreprise adoptant une stratégie fondée sur la compression des coûts, équilibrera l'indicateur des gains réalisés en interne avec des indicateurs complémentaires comme le taux de recours à la sous-traitance, le moral des salariés (absentéisme et turn over) et la qualité du service rendu au client.

L'accès aux vues de détail est simple et suffisamment complet

Lorsque le décideur est intrigué par un indicateur, il doit pouvoir d'un simple clic accéder à une vue de détail proposant des éléments complémentaires afin de mieux comprendre l'information.