

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Associer les indicateurs à la stratégie
de l'entreprise et à son management



6^e édition

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

COLLECTION MANAGEMENT

Construire des tableaux de bord vraiment utiles

Associer les indicateurs à la stratégie de l'entreprise et à son management

Autrice : Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL

Édition 2023

© GERESO Édition 2010, 2014, 2016, 2018, 2020, 2023

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : @Intpro/gettyimages.fr

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Février 2023

ISBN : 979-10-397-0343-7

EAN 13 : 9791039703437

ISBN numériques

ISBN eBook : 979-10-397-0435-9

ISBN ePub : 979-10-397-0436-6

GERESO SAS au capital de 460 920 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- 10 entretiens RH incontournables
- Comprendre l'évaluation professionnelle
- Délégation efficace
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Estime de soi et management
- La posture relationnelle du manager
- La stratégie a-t-elle encore un sens ?
- Le management est un sport collectif
- Le R.O.I. du travail
- Les 6 constellations du management
- Management VUCA
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager en périodes de crises
- Manager la performance industrielle
- Manager un établissement de santé
- Manager une équipe projet
- Managers, faites-vous confiance !
- Recadrer sans démotiver
- Recruter gagnant-gagnant
- Risk Management

www.librairie.gereso.com




Remerciements

Toutes les histoires et anecdotes de ce livre ont été inspirées par des situations rencontrées au cours de mes interventions. Mais les noms des personnes et des entreprises, les secteurs d'activité, et même les métiers exercés, ont été transformés dans les récits.

À tous ceux qui ont permis d'enrichir cet ouvrage par leur vécu, je dis merci.

Par vos questions, vos doutes et votre intelligence, vous êtes une belle démonstration de la quête impossible de l'outil de gestion parfait. Le tableau de bord standard idéal n'existe peut-être pas, mais chacun à votre manière, vous avez contribué à améliorer la méthodologie développée dans ce livre.

 Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux modèles de documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur: www.librairie.gereso.com/ouvrage-tabu6

Sommaire

Remerciements	5
Introduction.....	11
Chapitre 1 - Identifier le contexte	13
Un tableau de bord, pourquoi ? Pour qui ?.....	13
Point méthode : Identifier le contexte du projet tableau de bord	17
1. S'accorder sur la finalité et la terminologie : qu'appelle-t-on un tableau de bord de pilotage ?.....	18
2. Prendre le temps de s'interroger sur le contexte de la demande et les avantages attendus par le projet de tableau de bord	19
3. Délimiter les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel.....	20
4. Définir la composition de l'équipe projet	21
5. Relier les tableaux de bord au système global de pilotage....	21
Chapitre 2 - Clarifier la structure décisionnelle et managériale	27
Quels liens entre les tableaux de bord et le système de décision et de management ?	27
Point méthode : Clarifier la structure décisionnelle	31
1. Analyser la structure organisationnelle, managériale et décisionnelle	31
2. Définir les liens entre les différents tableaux de bord	32
3. S'interroger sur l'opportunité d'une structure de tableau de bord par processus et non par fonction ou service	34

Chapitre 3 - Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes	39
Quel lien avec la stratégie ?	39
Point méthode : Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes	41
1. Lister les parties prenantes	42
2. Définir les attentes de chaque partie prenante	43
3. Établir des priorités	43
Chapitre 4 - Formuler les objectifs	49
Quels résultats voulons-nous atteindre ?	49
Point méthode : Formuler les objectifs	51
1. Sélectionner les attentes auxquelles on veut répondre : formulation des objectifs à atteindre	52
2. Quelles sont les caractéristiques d'un objectif pertinent ?	53
Chapitre 5 - Facteurs clés de succès et variables d'action	57
Quels sont les moyens et actions qui permettent d'atteindre l'objectif ?	57
Point méthode : Facteurs clés de succès et variables d'action	59
1. Répondre à la question : quels facteurs permettent la réalisation des objectifs ?	59
2. Distinguer parmi les facteurs clés de succès ceux qui sont hors du champ d'action et ceux qui sont maîtrisables (variables d'action)	60
3. Décliner les variables d'action en plans d'actions	60
4. Mettre en évidence l'articulation des objectifs et facteurs clés de succès dans l'organisation globale	61
Chapitre 6 - Construire les indicateurs	65
Point méthode : Construire les indicateurs	69
1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs	70
2. Produire des indicateurs de qualité	71
3. Choisir un référentiel	75
4. Choisir la fréquence	76

5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse.....	77
6. Soigner la présentation.....	78
Chapitre 7 - Documenter les indicateurs.....	83
Pour des données fiables et sans ambiguïté.....	83
Point méthode : Documenter les indicateurs.....	85
1. Élaborer une fiche descriptive pour chaque indicateur.....	85
2. Former et communiquer.....	88
Chapitre 8 - Adapter le système d'information.....	91
De la rigueur technique mais aussi de l'accompagnement.....	91
Point méthode : Adapter le système d'information.....	93
1. Réaliser un diagnostic de l'existant.....	93
2. Procéder à une étude de cadrage.....	94
3. Rédiger le cahier des charges : l'expression des besoins des métiers.....	97
4. Choisir la solution progicielle.....	97
5. Mettre en œuvre techniquement la solution retenue.....	98
6. Préparer au changement et déployer.....	98
Chapitre 9 - Interpréter les résultats obtenus.....	105
Comment faire vivre au quotidien le tableau de bord.....	105
Point méthode : Interpréter les écarts obtenus.....	108
1. Mettre en place une analyse périodique du tableau de bord.....	109
2. Constater, analyser et expliquer les écarts entre les valeurs réelles du tableau de bord et les valeurs attendues.....	109
3. Prendre une décision.....	111
Chapitre 10 - Auditer le système en continu.....	117
Ou comment faire vivre le tableau de bord dans la durée.....	117
Point méthode : Auditer le système en continu.....	119
1. Réajuster les paramètres du système.....	119
2. S'interroger sur la manière dont le système répond aux attentes.....	120

3. Étudier les conséquences sur les comportements 120

Chapitre 11 - Le Balanced Scorecard (BSC) :

Compatible ou contradictoire ? 127

1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ? 127

2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ?.. 129

Conclusion..... 131

Check-list..... 133

Quiz 137

Bibliographie..... 143

À propos de l'autrice..... 145

Introduction

Les tableaux de bord et leurs indicateurs ont envahi les discours, les systèmes d'information et les modes de management : reporting, KPI¹, système décisionnel...

Mais de quoi parle-t-on ?

La littérature sur le sujet est abondante et passionnante. Elle s'étend du champ de recherche académique sur la déclinaison stratégique, à la mise en œuvre concrète pour améliorer ses tableaux Excel ou pour implémenter un outil de Business Intelligence (BI), en passant par l'analyse critique des différents types d'indicateurs sur les différents métiers de l'entreprise.

Alors pourquoi un ouvrage de plus ?

En pratique, malgré le foisonnement de recommandations sur le sujet, les utilisateurs ne sont pas toujours satisfaits de leurs tableaux de bord : inutiles, insuffisants ou au contraire trop compliqués ou trop nombreux... les tableaux de bord iraient même parfois jusqu'à entraver le travail « réel » des opérationnels ! Lors d'une précédente enquête², 44 % des managers interrogés considéraient le reporting comme trop chronophage par rapport au travail réellement productif. Beaucoup de contrôleurs de gestion s'interrogent sur le sens des données produites et sur la « juste » manière de les utiliser.

Les questions techniques de production, validation et présentation des données peuvent aujourd'hui être résolues par les systèmes d'information de plus en plus performants et par une formation adaptée des utilisateurs. À l'heure du Big Data, et de l'intelligence artificielle, il faut

1. KPI : Key Performance Indicator (indicateur clé de performance).

2. Enquête en ligne de 2014, 117 répondants.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

bien sûr fiabiliser la production des données, mais surtout répondre à ces questions :

- quelles données souhaitons-nous précisément éclairer et pourquoi ?
- comment impliquer, motiver les acteurs et animer le système de tableaux de bord ?
- comment s'y prendre concrètement pour lancer un projet de mise en place (ou d'amélioration) de tableau de bord ?

Cet ouvrage tente d'apporter quelques éléments de réponse, d'une manière pragmatique et concrète. Nous nous consacrerons principalement au travail de construction des indicateurs et à leur intégration dans le système de pilotage. Les aspects liés aux systèmes d'information et à la mise en œuvre technique ne sont pas approfondis : d'autres ouvrages traitent spécifiquement de ces points et sont cités dans notre bibliographie.

La méthodologie proposée ici est inspirée principalement de la méthode OVAR³, avec une mise en œuvre suivant une logique de gestion de projets.

Sur chaque chapitre : des histoires vécues, rencontrées au fil de nos interventions en entreprise, des repères méthodologiques, et des fiches outils permettant de formaliser la mise en place des tableaux de bord tout au long du projet.

L'objectif est donc de construire un tableau de bord sur mesure, adapté à son contexte et à ses objectifs. Un tableau de bord véritablement utile...

3. OVAR : Objectifs Variables d'Actions Responsabilités. Méthode d'élaboration de tableaux de bord développée initialement par des chercheurs d'HEC.

Chapitre 1

Identifier le contexte

Un tableau de bord, pourquoi ? Pour qui ?

☞ La demande de tableau de bord peut émaner de différents acteurs et dans différents contextes. Il est important de bien identifier ce qu'on attend du tableau de bord avant de lancer le projet...

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Accroître la visibilité sur l'avenir, dans un contexte de mutation

Les sentiments de Paul sont mitigés ce soir, un mélange complexe de fierté et de perplexité. Cette entreprise, il l'a créée, l'a fait grandir et prospérer. Aujourd'hui, il envisage de prendre sa retraite et de céder son « bébé », une PME prospère de 300 personnes développant une technologie pointue en mécanique de précision, fournisseur de l'industrie aéronautique et plus récemment médicale.

Plusieurs grands groupes se montrent intéressés pour la reprise. Paul est soucieux d'assurer la pérennité de son entreprise, et également de protéger l'avenir de ses salariés.

À la fin d'une journée épuisante en réunions avec des acheteurs potentiels, Paul fait le point avec sa directrice financière, Fatima.

- « Je ne comprends pas, dit-il, nos bilans financiers sont parfaits, nos ventes sont bonnes malgré le contexte difficile du secteur, la rentabilité est satisfaisante... alors pourquoi les investisseurs nous disent-ils que notre système de pilotage est insuffisant ?
- Le système de pilotage ce n'est pas la comptabilité, c'est ce qui permet d'aller de l'avant, de prendre des décisions rapidement, d'avoir de la visibilité sur l'avenir.
- Vous parlez comme un livre Fatima ! Mais moi je n'ai jamais eu besoin de système de reporting ou de tableaux de bord. J'ai beaucoup avancé à l'instinct, à l'intuition, et ça nous a plutôt bien réussi, non ?
- Oui, vous n'en avez pas eu besoin jusqu'à présent.
- Alors pourquoi ?
- Tout d'abord vous connaissez parfaitement l'entreprise, la technologie, les clients, les salariés... mais ça n'est pas le cas de nos repreneurs. Ils ne peuvent savoir ce qui est dans votre tête. Le mode de gouvernance va probablement changer, et il va falloir disposer d'outils adaptés à la nouvelle structure. Ils ont besoin de KPI.
- Admettons...
- Et puis le contexte n'est plus le même. L'entreprise s'est développée dans un environnement assez stable avec peu de concurrence et un marché solide. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les résultats financiers de l'année ne nous disent pas comment évoluent les commandes, les attentes des clients, et les actions de la concurrence. La diversification que vous avez engagée est encore fragile. Faut-il poursuivre dans cette voie ? Suivre un autre chemin ?
- Mais là on est dans la stratégie, pas dans le tableau de bord !
- Les décisions doivent se prendre avec beaucoup de réactivité aujourd'hui. Nous manquons d'éléments d'information qui nous permettent de réagir et décider rapidement. Pour un nouveau dirigeant, c'est un facteur d'incertitude.
- De toute façon, c'est pas un tableau de bord qui va prédire l'avenir, et encore moins décider !
- Évidemment, là-dessus vous avez raison (soupir de Fatima)... Mais il peut alerter. Oui, il nous faut mettre en place un système d'alerte sur quelques points clés, savoir si nous allons dans la bonne direction par rapport à ce que nous avons décidé. »

Cas n° 2 : Identifier et éclairer les données essentielles à la décision opérationnelle

Xavier et Lucie échangent avec le nouveau directeur des ressources humaines, Bertrand. Celui-ci veut mettre en place des tableaux de bord de pilotage sur les thématiques sociales. Cette demande surprend et contrarie nos deux jeunes contrôleurs de gestion. En effet, ils ont consacré beaucoup d'énergie à la refonte du SIRH et sont très fiers de leur production : chaque mois toutes les données sociales de tous les établissements du groupe sont collectées avec une parfaite fiabilité et rassemblées dans un dossier volumineux pour la direction et les responsables opérationnels concernés. Graphiques et tableaux de chiffres à foison... Des mois de travail pour aboutir à une masse de données complètes, cohérentes et exactes, parfaitement définies et documentées. Auparavant, chacun construisait ses tableaux dans son coin, avec souvent des erreurs, des répétitions, des mises à jour déficientes. Il y avait aussi les demandes ponctuelles des directeurs qui nécessitaient d'effectuer des requêtes dans le système d'information et désorganisaient le travail. Aujourd'hui Xavier et Lucie estiment que plus de 90 % des demandes et besoins d'information sont couverts par leur rapport mensuel. Quel progrès !

Alors que faut-il de plus ?

Bertrand feuillette le rapport social du mois précédent et soupire :

- « Tout cela est parfaitement construit, présenté, exhaustif... mais ça ne me sert à rien !
- Mais vous trouverez là toute l'information dont vous avez besoin, dit Lucie.
- Oui si je cherche ponctuellement un détail précis, d'autant plus que votre présentation est très claire, mais au quotidien, je ne vais pas lire ces dizaines de pages ou d'écrans, je n'ai pas le temps !
- Que devons nous faire alors ? Ce travail nous a pris du temps et l'investissement en SIRH a été conséquent, on ne peut pas tout casser !
- Je ne vous demande pas de remettre en question ce qui a été fait. Mais ce que je veux moi, c'est un tableau de bord qui tienne sur une page, avec une dizaine d'indicateurs. J'irai voir le détail seulement si c'est nécessaire ou si j'ai un besoin précis. »

Lucie et Xavier sont perplexes. Ils feuillettent leur dossier en se demandant où trouver ces dix indicateurs parmi les milliers de données disponibles...

Bertrand perçoit leur malaise et tente une explication :

« Je ne vous demande pas de construire ce tableau de bord sur le champ. Mais il va falloir réfléchir ensemble à ce qui est vraiment important pour agir et décider dans le contexte actuel de l'entreprise. Par exemple, je n'ai pas besoin d'avoir en permanence le détail de l'absentéisme sur toutes les catégories possibles de personnel puisque le niveau de l'absentéisme est stable et bas. En revanche, j'ai besoin de suivre les accords qui ont été signés et là je perds trop de temps à fouiller dans votre base de données. Nous avons des objectifs et il faut pouvoir les suivre en permanence. Ce sont ces informations-là qui sont prioritaires.

- Mais... on ne peut pas faire ça nous-mêmes ! Nous ne sommes pas forcément au courant de vos priorités.
- C'est pour cela que je vous propose que nous travaillions ensemble à la clarification des objectifs. À partir de là vous pourrez me proposer un vrai tableau de bord de synthèse. »

Cas n° 3 : Remédier à un dysfonctionnement

Laure et Bastien examinent les statistiques d'accidentologie de l'atelier de confection. Les chiffres ne sont pas très bons, malgré la priorité affichée par la direction sur l'amélioration de la sécurité.

Bastien soupire :

- « Nous avons formé les équipes et pourtant les résultats sont médiocres. Pire encore : c'est plus mauvais que l'année dernière malgré tous nos efforts.
- Nos actions étaient nécessaires, mais je crois qu'il y a d'autres facteurs que nous n'avons pas pris en compte, répond Laure.
- Que veux-tu dire ? Sois un peu plus explicite.
- Et bien... je n'ai pas fait d'étude précise pour confirmer mes hypothèses, mais il me semble que les derniers accidents sérieux ne sont pas arrivés par hasard.
- C'est-à-dire ?
- J'ai repris les dates, regardé les plannings de production, et il me semble que ces accidents sont survenus à des périodes où les heures supplémentaires étaient très importantes. En particulier, les personnes concernées avaient à chaque fois cumulé un grand nombre d'heures les semaines précédentes, à la limite du seuil autorisé. Évidemment ce n'est pas une preuve...

- Non, mais ça peut être un signal d'alerte ! On ne suit pas ces heures supplémentaires d'une manière détaillée ?
- Bien sûr que si, c'est indispensable pour pouvoir établir les paies !
- Oui, mais il n'y a aucune alerte lorsqu'une personne accumule ces heures supplémentaires ?
- Non pas particulièrement. Et puis qu'en ferions-nous ? Il y a des salariés qui ont besoin de ces heures sur un plan financier. On ne peut pas leur interdire...

Laure se lève, fait quelques pas, s'arrête devant la fenêtre, pensive.

- Tu as raison, dit-elle, manifestement, les problèmes d'accidents ne sont pas uniquement liés à un problème de formation, mais à une question d'organisation du travail : les horaires, la composition des équipes peut-être... Je crois qu'il nous faut travailler là-dessus avec le responsable de l'atelier et peut être le CSE, et mettre en place quelques indicateurs d'alerte. Mais il faut trouver les bons... »

La mise en place d'un tableau de bord répond donc à chaque fois à un besoin particulier.

Ici, trois situations, trois contextes différents : piloter dans un contexte de reprise de l'entreprise, s'assurer de l'atteinte des objectifs mis en place par les accords, éviter les dysfonctionnements...

La liste aurait pu être encore rallongée.

Ce tableau de bord ne sera vraiment utile que si on a défini clairement ce que l'on en attend : le tableau de bord n'est pas une finalité en soi, mais la réponse à une question. Si on ne prend pas le temps de la formuler clairement au départ, on risque d'accumuler des informations vides de sens.

Point méthode : Identifier le contexte du projet tableau de bord

Acteurs concernés :

- La direction
- Les managers des entités dont on veut élaborer le tableau de bord (entités « cibles »)
- Le pilote du projet tableau de bord

Mettre en place un système de tableau de bord dans l'organisation nécessite de bien déterminer ce qu'on en attend :

1. S'accorder sur la finalité et sur la terminologie employée.
2. S'interroger sur le contexte de la demande et les avantages attendus.
3. Définir les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel.
4. Définir la composition de l'équipe projet.
5. Relier les tableaux de bord au système global de pilotage.

**1. S'accorder sur la finalité et la terminologie :
qu'appelle-t-on un tableau de bord de pilotage ?**

Les tableaux de bord de pilotage s'adressent aux décideurs, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. Ils doivent leur fournir les informations essentielles, et uniquement celles-ci, indispensables à leur prise de décision et à la conduite de leurs actions.

Les systèmes d'information des entreprises sont aujourd'hui très riches et très complexes. Obligations légales internes et externes, reporting, procédures budgétaires, réseaux informatiques... La difficulté n'est pas tant dans l'accès à l'information que dans le choix de la bonne information : comment dégager les données qui sont réellement utiles et indispensables ? Le tableau de bord de pilotage doit remplir cette mission : alerter les managers et les équipes, leur permettre d'être réactifs, faciliter la prise de décision.

Les indicateurs qui composent ce tableau de bord éclairent la route qui conduit à l'objectif : est-ce que nos actions et nos résultats conduisent notre organisation (notre entreprise, notre unité, notre poste de travail...) vers notre but ? Cela suppose d'avoir bien défini l'objectif, de mesurer le résultat par rapport à cet objectif, mais aussi les efforts engagés. Le but est de dégager des pistes de progrès, d'actions et de décisions. Le tableau de bord doit être tourné vers le futur. Il comporte des informations monétaires et comptables classiques, mais aussi volumiques, humaines et qualitatives. Il doit guider les responsables qui se posent des questions aussi diverses que :

- Quelle part de marché avons-nous atteint sur le trimestre ?
- Quelles sont les commandes sur la période à venir ?

- Faut-il engager des actions promotionnelles ? Intensifier la prospection ?
- Quels sont les défauts que nous devons chercher à corriger en priorité ?
- Nos efforts de formation sont-ils suffisants ? Sont-ils adaptés ?
- Le niveau du stock est-il satisfaisant ?
- Le projet sera-t-il fini dans les délais ?
- Nos efforts pour lutter contre l'absentéisme sont-ils suivis d'effets ?

2. Prendre le temps de s'interroger sur le contexte de la demande et les avantages attendus par le projet de tableau de bord

La phase de réflexion préliminaire est fondamentale. Elle permettra d'être plus efficace dans les phases ultérieures : il s'agit de prendre du temps pour en gagner. Le projet tableau de bord doit être délimité avec précision car il engage des ressources à la fois financières et humaines. Il a des impacts sur l'organisation, le système d'information et le système de motivation. Il est donc nécessaire de savoir ce qu'on en attend précisément pour éviter les malentendus ultérieurs. Trop d'échecs sont liés au fait que les équipes passent d'emblée à la phase de construction des indicateurs. Face à la profusion des informations communiquées par les systèmes technologiques actuels, il faut faire des choix. Le tableau de bord sera le résultat de ces choix. Le temps de la réflexion et de la sélection est donc essentiel.

Pour construire un tableau de bord pertinent et cohérent, il est indispensable de bien identifier les événements et les acteurs qui sont à l'origine de la demande.

Le besoin de tableau de bord est transversal et permanent. Il concerne tous les rouages de l'organisation. Il peut s'agir de la direction générale qui veut savoir si l'entreprise va atteindre les objectifs du plan stratégique à moyen terme, comme de l'opérateur de production qui doit savoir en temps réel si sa machine fonctionne correctement, ou du manager qui veut tenir ses budgets et motiver ses équipes.

Le fait qu'à un moment donné on initie un « projet de tableau de bord » dénote souvent une raison particulière, un événement ou un dysfonctionnement qu'il convient de bien identifier :

- Il peut s'agir d'une orientation stratégique nouvelle, d'un projet particulier pour lequel les besoins de suivi sont accrus.

- La demande peut émaner des membres de la direction qui pensent que les systèmes de pilotage ne les éclairent pas suffisamment sur le bon fonctionnement de l'organisation.
- La demande peut venir de la constatation d'un dysfonctionnement : équipes démotivées, problèmes de qualité, perte de clientèle...
- La demande peut être reliée à un objectif de certification qualité (par exemple une norme ISO) : l'organisation doit alors s'assurer qu'elle remplit les conditions nécessaires sur les critères qui serviront de base à l'évaluation et à la certification.
- Les managers ont des difficultés à prendre les bonnes décisions au bon moment en raison d'un système d'information inadapté.

Le fait de vouloir créer ou transformer un tableau de bord traduit une attente, un souhait d'amélioration et de progrès par rapport à la situation de départ. Il est donc important de formaliser clairement cette attente et les avantages souhaités de la mise en place du tableau de bord. Cela évitera de se disperser et fournira des éléments d'évaluation du système lors de son déploiement opérationnel.

3. Délimiter les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel

Quel est le périmètre du projet de tableau de bord ? Souhaite-t-on mettre en place les tableaux de bord d'emblée sur l'ensemble de l'entreprise, ou souhaite-t-on procéder par approches successives ?

Le projet global de tableau de bord peut être découpé en projets intermédiaires. Dans un premier temps, il est peut-être utile de se concentrer sur un nombre limité de zones prioritaires (unités, départements, activités, processus...).

Cela a un double avantage : obtenir plus vite des résultats sur les zones sensibles d'une part, tester la méthode sur une partie limitée de l'organisation (et donc à moindre coût) d'autre part. Cela présente également un risque : se limiter à une partie de l'organisation peut aboutir à mettre en place des solutions techniques partielles. Le système d'information peut s'avérer inadapté par la suite, convenir aux premières étapes du projet mais pas aux suivantes, ce qui risque d'en augmenter le coût final.

Pour ces raisons, les arbitrages réalisés au démarrage du projet sont essentiels : le pourquoi du projet, son contexte, sa finalité, l'ana-

lyse précise des attentes des différents acteurs... tous ces éléments doivent être déterminés au préalable avec soin par les pilotes du projet. Définir ce que l'on veut vraiment atteindre permet de donner la juste dimension au projet : ni trop, ni trop peu.

4. Définir la composition de l'équipe projet

La mise en place de tableaux de bord est un travail collectif, pas l'œuvre d'une seule personne. Idéalement ce projet associe :

- Les membres (ou les managers) de l'unité où le tableau de bord sera mis en place : ils connaissent le métier.
- La hiérarchie de cette unité, voire la direction : cela permet de s'assurer que les objectifs assignés à l'unité sont maîtrisés et connus de tous. Le rôle de la direction est tout particulièrement important au début du projet, pour le cadrage. Cela permet de définir les objectifs de performance et les moyens.
- Le pilote du projet : il assure le bon déroulé de la méthode, la communication entre les différents acteurs, et doit avoir un regard neutre, c'est-à-dire en dehors de la ligne hiérarchique impliquée dans le tableau de bord. Il peut être externe à l'entreprise, ou interne. C'est souvent le contrôleur de gestion qui remplit ce rôle.
- Le responsable du système d'information : il mettra en place les aménagements techniques et informatiques. Il n'intervient pas nécessairement dès le début du projet, mais systématiquement à partir de la phase de construction des indicateurs et d'adaptation du système d'information (notre chapitre 6).

Remarque : le pilote du projet est assez souvent en même temps le responsable du système d'information. Cette solution peut permettre de gagner du temps sur les problématiques informatiques mais elle comporte un risque : celui de modéliser la construction du tableau de bord sur celle du système d'information et non l'inverse.

5. Relier les tableaux de bord au système global de pilotage

Les tableaux de bord ne sont pas « un outil en plus » et ils ne constituent pas non plus une finalité : ils doivent s'intégrer au processus décisionnel global de l'organisation.

Les tableaux de bord doivent permettre à chaque décideur – quel que soit son niveau de délégation – de s'assurer que ses actions vont dans le sens des objectifs généraux de l'entreprise. Cela suppose évidem-

ment que ces objectifs existent et aient été formulés clairement, communiqués aux équipes et compris par ces dernières. Les indicateurs du tableau de bord permettent d'apprécier et mesurer l'efficacité avec laquelle les orientations stratégiques sont déployées dans les unités. Un système de tableaux de bord est donc nécessairement relié (s'ils existent) aux systèmes budgétaires et aux systèmes d'évaluation de la performance.

En pratique, cette condition n'est pas toujours facile à obtenir, pour différentes raisons que nous évoquerons tout au long de cet ouvrage. L'une d'entre elles est notamment la difficulté à formuler des objectifs stratégiques dans des environnements économiquement instables.

Points de vigilance

- **Ne pas confondre légal et pilotage** (en particulier dans le champ des ressources humaines) : notre tableau de bord est un outil décisionnel, quel que soit le niveau où l'on se situe. Il ne doit pas rajouter une contrainte administrative supplémentaire aux documents légaux existants (par exemple le bilan social issu de la BDESE). Il s'agit d'une complémentarité tournée vers l'action et la décision.
- **Ne pas confondre reporting hiérarchique et pilotage** : les systèmes de contrôle de gestion intègrent des remontées périodiques de résultats sur la ligne hiérarchique. Ces outils privilégient une approche centralisée de la gestion mais ne sont pas adaptés à la prise de décision locale. Trop souvent, les entreprises nomment « tableau de bord » les informations du reporting. Le reporting est une description détaillée et exhaustive de l'activité passée alors que le tableau de bord ne reprend que les informations utiles à la décision. Cette ambiguïté terminologique est source de confusion car les objectifs ne sont pas les mêmes. Notre tableau de bord de pilotage doit mettre l'accent sur les données qui ont véritablement une valeur stratégique. Il s'agit donc d'analyser ce qui, dans la délégation de responsabilité, est un facteur clé de succès de l'organisation. C'est un travail de réflexion et de sélection sur la pertinence des données.
- **Ne pas aller trop vite** : la précipitation conduit à de mauvais choix ou à des choix inadaptés. Trop souvent on veut s'épargner la phase de réflexion préliminaire et le système mis en place ne répond pas aux besoins.

- **Il est nécessaire de s'impliquer en tant que manager** : la demande de tableaux de bord émane souvent de la hiérarchie, voire de la direction. Cette demande est légitime mais ne dispense pas ce responsable de sa participation au projet. En effet, la construction des indicateurs doit se faire après une réflexion approfondie sur les objectifs de l'organisation ou de la structure. Il est donc nécessaire que la hiérarchie se positionne clairement à ce niveau. Il ne suffit pas de dire à ses équipes: « construisez moi un tableau de bord ». Il faut clarifier les objectifs de performance et les moyens mis en place.
- **Impliquer ses équipes est indispensable** : imposer des indicateurs aux opérationnels sans les associer à la réflexion sur leur métier peut être démotivant et contre-productif. Cela peut entraîner de nombreux effets défavorables : remontées d'information inexactes, sentiment de perte de temps et de travail supplémentaire inutile, modification des comportements des opérationnels dans un sens inapproprié.
- **Éviter de construire une usine à gaz, perte de temps et coûteuse** : c'est souvent une conséquence du défaut précédent. La difficulté n'est pas d'imaginer cent indicateurs, mais de n'en retenir que dix, voire moins. Dans ce domaine le trop est l'ennemi du bien.
- **Ne pas oublier qu'un système d'information doit prouver sa valeur ajoutée** : une mise en place de tableau de bord a des conséquences sur le système d'information, sur l'organisation, sur la motivation. Les changements induits ont un coût, souvent difficile à chiffrer, et qui ne se justifie que par une réelle création de valeur. Il ne s'agit pas de répondre à une mode managériale de plus.
- **Ne pas confondre l'outil et le pilote** : L'outil le plus sophistiqué ne remplacera jamais le pilote ! L'essentiel du tableau de bord réside dans l'usage qui en sera fait. La qualité du management, la réactivité décisionnelle, la compréhension des enjeux stratégiques et de leur déclinaison concrète sur le terrain... tout cela n'est pas réductible à un tableau de chiffres. Les décideurs ont besoin de tableaux de bord pertinents et fiables, mais leur rôle est avant tout d'agir.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Grille d'analyse du contexte 

Question		Oui/Non	Commentaires, précisions
De qui provient la demande de tableau de bord ?	D'un responsable opérationnel		
	De sa hiérarchie		
	De la direction		
	Autre ? :		
Pourquoi cette demande de tableau de bord ? (= le but)	Pour conduire un projet particulier		
	Pour piloter une orientation stratégique		
	Pour améliorer les résultats		
	Pour remédier à un dysfonctionnement		
	Pour améliorer la motivation		
	Pour améliorer l'autonomie		
	Pour améliorer la performance (préciser)		
	Pour obtenir une certification, pour répondre à une norme		
	Pour avoir plus de visibilité (préciser sur quoi !)		
	Autre ?		
Sur quelle zone de l'organisation portera le tableau de bord ? (= le périmètre)	Sur toute l'entreprise		
	Sur une unité, un département, un service (préciser...)		
	Sur une activité (ex : <i>recrutement</i>)		
	Sur un processus (ex : <i>relations clients</i>)		
	Sur un projet		
	Autre ?		
Quel est le mode de pilotage actuel ?	Un plan stratégique a-t-il été élaboré ?		Si oui : ce plan a-t-il été communiqué ?
	Existe-t-il un processus budgétaire ?		Si oui : souhaite-t-on relier le tableau de bord au système budgétaire ?
	Existe-t-il un système d'évaluation des performances (individuelles et/ou collectives) ?		Si oui : souhaite-t-on le relier au tableau de bord ?

Attentes par rapport au système d'information

Sur la zone cible à couvrir par le tableau de bord (à préciser) :		
Système d'information actuel		Progrès attendus
Contenu du système actuel (à préciser) :		
Forces	Faiblesses	
<i>Points du SI actuel qui favorisent la prise de décision et l'action.</i>	<i>Points du SI actuel qui entravent la prise de décision et l'action.</i>	<p>Attention !!! <i>Il ne s'agit pas à ce niveau de commencer à construire le tableau de bord et ses indicateurs, mais de préciser quelles actions et décisions nécessitent des informations nouvelles et /ou complémentaires.</i></p> <p><i>Le questionnement n'est pas technique (cette phase sera abordée dans le chapitre 8). Il s'agit plutôt de s'interroger sur les décisions et actions : de quelles façons sont-elles favorisées ou entravées par le système actuel ?</i></p>


Formulation du projet tableau de bord 

Périmètre du projet tableau de bord	
But du projet	
Composition de l'équipe projet	

Chapitre 2

Clarifier la structure décisionnelle et managériale

Quels liens entre les tableaux de bord et le système de décision et de management ?

 *Les outils de pilotage sont reliés à l'action des décideurs : ils doivent leur permettre de progresser, de décider, d'agir.*

Les informations intégrées dans le tableau de bord de chaque manager doivent refléter son positionnement dans la structure de décision. Il faut clarifier cette structure décisionnelle. Qui décide quoi ? Qui est responsable de quoi ? Mais aussi, quels sont les interactions et les liens entre les différentes unités de l'entreprise ? Les indicateurs du tableau de bord devront refléter la structure des liaisons fonctionnelles, hiérarchiques et managériales.

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Un groupe et ses filiales... un même tableau de bord pour tous ?

FILROUTE est la filiale de transport d'un groupe industriel de l'agro-alimentaire et exerce ses activités de transport routier pour deux types de clients :

- Les filiales industrielles du groupe pour lesquelles elle assure des prestations logistiques à des tarifs préférentiels.
- Des clients externes au groupe avec qui elle négocie librement les conditions commerciales en fonction de la conjoncture et de la concurrence.

Armelle est la nouvelle directrice de cette filiale. Elle étudie avec Max, son contrôleur de gestion, les nombreux tableaux de bord et reporting imposés par la direction du groupe. Ces outils ne lui semblent pas satisfaisants, ni pour piloter efficacement, ni pour donner une vision objective de la performance de son unité.

- « Je ne comprends pas, dit-elle. Les tableaux de bord financiers sont identiques pour toutes les filiales du groupe. Bien sûr il y a un souci légitime d'homogénéisation et de consolidation des données. Mais en matière de performance, le taux de marge opérationnelle n'a pas vraiment de sens, c'est impossible de faire des comparaisons d'une unité à l'autre.
- C'est un indicateur clé du groupe dit Max.
- Oui, mais en ce qui nous concerne, ce taux ne veut rien dire. Ces tableaux ne nous aident pas à agir et à nous améliorer, ce sont des éléments de reporting du groupe et encore... je maintiens que les comparaisons n'ont pas de sens !
- Et pourquoi ?
- Parce que nous ne maîtrisons pas un certain nombre de facteurs. Notamment la part de notre activité consacrée au groupe, avec un prix de vente imposé et en dessous du marché. Impossible d'avoir un bon taux de marge dans ces conditions ! Cela ne donne pas une vision réaliste de notre performance. Nous n'avons pas de prise là-dessus.
- Peut-être, mais la direction en est consciente, on ne nous reproche pas ce niveau de marge qui est structurellement faible.
- Alors dans ce cas, ces tableaux ne nous servent à rien, ils ne nous permettent pas de nous améliorer, ils n'ont qu'un rôle de consolidation comptable. Il nous faudrait des outils spécifiques à notre activité.

Par exemple, des éléments sur nos ventes et nos marges hors groupe. Et également mieux piloter nos processus métier, améliorer la qualité de nos services... Et puis nous avons besoin d'éléments de benchmarks avec d'autres sociétés du secteur du transport. »

Max reste silencieux. Il comprend bien le point de vue d'Armelle, mais il réalise qu'il va devoir changer ses habitudes de travail. Son expérience antérieure à la direction financière du groupe lui a donné une vision globale et centralisatrice, tout à fait adaptée à ses anciens postes. Mais il lui faut à présent adopter une posture plus opérationnelle, plus proche du métier de FILROUTE.

Comme si elle avait deviné ses pensées, Armelle poursuit :

- « Il ne s'agit pas de remettre en cause la vision globale du groupe, mais il nous faut des outils spécifiques à notre niveau, qui nous permettent de nous améliorer ici, localement. Peux-tu réfléchir à cela ? »

Cas n° 2 : Travailler les uns avec les autres, ou les uns contre les autres ?

PORSAL est une entreprise familiale qui fabrique sur mesure et commercialise des stores de protection contre le soleil. Ses clients sont principalement des particuliers, mais aussi des boutiques et des restaurants. La société a connu une forte croissance et distribue ses produits sur la France entière et dans quelques pays limitrophes.

Aujourd'hui, un conflit oppose la directrice commerciale Sandrine, et le responsable technique Louis. Xavier, directeur adjoint soupire :

- « Bon, il nous faut y voir plus clair. Plusieurs installations récentes se sont mal passées et nous avons eu des retours de clients mécontents. Certaines commandes ont même été annulées. Dans d'autres cas, il a fallu reprendre la production. Tout cela nous coûte très cher, ça ne peut pas continuer. »

Louis est exaspéré :

- Mes gars connaissent parfaitement leur travail, et les nouveaux sont toujours encadrés. Le problème est qu'on leur demande d'en faire toujours plus, plus vite, et dans des conditions impossibles. Les opérations sont parfois techniquement complexes et les vendeurs n'en tiennent pas compte, ou bien sont parfaitement inconscients. La semaine dernière les poseurs ont été dans l'impossibilité d'installer un store car l'axe était trop long : pas moyen de le monter par l'escalier.

Et une fois qu'ils l'ont hissé à bout de corde et de bras tout en haut de l'immeuble, il a été impossible de traverser l'appartement pour le porter de l'autre côté : c'était trop long, ça ne passait pas ! Ils ont donc perdu une demi-journée, le client était furieux. Ça nous coûte très cher, et en plus les équipes sont démoralisées. Les poseurs perdent leur prime car leur productivité est mauvaise, c'est injuste ! Pendant ce temps-là, les vendeurs touchent leur commission eux !

- Mais ils font bien leur travail, le CA a beaucoup progressé proteste timidement Sandrine, pas très à l'aise.

Xavier se tourne vers elle :

- Ça semble pourtant vouloir dire que les difficultés techniques sont mal évaluées lors de la vente... Les vendeurs ne savent pas suffisamment estimer les problèmes de montage ?
- Ce n'est pas leur métier, ils ont été formés mais il y a des éléments qui peuvent leur échapper.
- Ils sont surtout pressés de signer le bon de commande et d'empêcher leur commission ! explose Louis. On évalue les équipes sur des critères qui ne tiennent pas compte du processus global. Résultat, c'est chacun pour soi... mais au final tout le monde va y perdre !

Xavier essaie de tempérer, mais il doit bien admettre que cet argument comporte une part de vérité.

- Bon, ce ne sont pas les indicateurs de performance des équipes qui sont responsables de notre mauvaise organisation... mais il faut bien admettre qu'ils peuvent pousser ces mêmes équipes à travailler de manière cloisonnée. En réalité, ces indicateurs mettent en lumière les défauts de nos processus en encourageant des comportements inadaptés.
- Il faudrait faire valider les devis plus sérieusement par les équipes techniques dit Sandrine. En théorie ça doit se faire, en pratique c'est souvent un peu trop expéditif...
- Parce que les uns et les autres sont évalués sur des critères qui ne vont pas dans le même sens dit Louis. En fait il faudrait avoir une vision transversale et évaluer les chantiers et leur rentabilité globale en impliquant à la fois les commerciaux et les techniciens sur des objectifs communs.
- Une vision client partagée plutôt qu'une vision métier alors ? s'interroge Xavier. C'est vrai que c'est peut-être mieux adapté à notre type d'activité qui travaille sur commande et sur mesure... Bon pour commencer, ça va être à vous deux de travailler ensemble dans ce sens et de me proposer quelque chose ! »

La construction des tableaux de bord doit donc s'appuyer sur la structure organisationnelle et décisionnelle.

Le positionnement de l'unité cible (celle où on veut mettre en place un tableau de bord) dans l'organisation globale doit être analysé. La difficulté est d'intégrer à la fois :

- Les spécificités de cette unité, en mettant en évidence des outils de pilotage adaptés localement et une appréciation équitable de la performance.
- Les interactions avec les autres unités de l'organisation, en mettant en évidence les liens dans l'organisation du travail, les objectifs communs, les niveaux de responsabilité et de décision.

Les outils mis en place doivent fédérer, et non pas diviser.

Point méthode : Clarifier la structure décisionnelle

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Les managers des entités cibles dont on veut élaborer le tableau de bord
- La direction

La construction des tableaux de bord doit être cohérente avec la structure et les modes de régulation de l'organisation. Les informations du tableau de bord sont à la fois spécifiques à l'unité impliquée, et en même temps cohérentes avec le fonctionnement et les objectifs globaux.

Cela suppose une analyse de la structure globale mais aussi une analyse des liens entre les différents éléments et acteurs. Avec un objectif : relier plutôt que cloisonner.

1. Analyser la structure organisationnelle, managériale et décisionnelle

La mise en place du tableau de bord de l'entité nécessite une analyse de l'organisation et du processus de prise de décision.

- Ce travail peut être fait à partir de l'organigramme de l'entreprise, si celui-ci est exploitable. Mais l'organigramme officiel ne dit pas tout et il faudra mettre en évidence les liaisons fonctionnelles et hiérar-

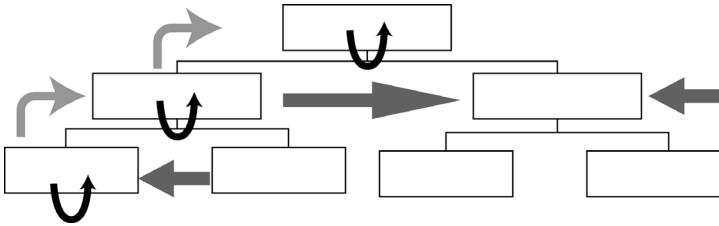
chiques réelles. Chacun devrait avoir une vision claire de sa mission. Qui décide quoi ? Quelles sont les délégations de responsabilité ? Comment circule l'information ?

- L'organisation doit être analysée en profondeur : cela permettra de mettre en place des indicateurs mieux adaptés aux besoins et aux objectifs.
- Pour chaque niveau structurel où un tableau de bord doit être mis en place, il est essentiel de définir clairement les domaines de responsabilité et le type de décisions associées. Il faut définir précisément sur quels critères la performance de l'unité (et de son responsable) est évaluée. S'agit-il d'un centre de coûts ? D'un centre de recettes ? de profit ? Quels sont les moyens qui sont alloués au responsable et quelles sont les contraintes qui s'imposent à lui ? Les objectifs qui seront fixés ultérieurement (chapitre 4) doivent tenir compte de ces éléments. On ne peut évaluer la performance d'une unité ou d'un manager que sur les facteurs dont il a réellement la maîtrise : peut-il choisir ses fournisseurs ? Recruter ses équipes ? Investir ? Quels sont les moyens financiers, humains, technologiques qui sont à sa disposition ? Cette démarche, simple en théorie, n'est pas toujours facile à mettre en œuvre dans des structures matricielles (de plus en plus fréquentes) ou les responsabilités ne sont pas toujours clairement délimitées.
- Ce travail se rapproche de celui qui doit être fait lors de la mise en place d'un processus budgétaire dans le cadre d'un management par objectifs. Si l'organisation budgétaire a été conçue en bonne cohérence avec l'organisation, le travail sur les tableaux de bord en sera grandement facilité. La structure des tableaux de bord sera logiquement liée à celle des budgets. Mais le contenu, la forme et l'utilisation différeront.

2. Définir les liens entre les différents tableaux de bord

- Les tableaux de bord ont classiquement une structure « gigogne ». Cela signifie qu'ils sont emboîtés les uns dans les autres en remontant la ligne hiérarchique par une série d'extractions-consolidations. Pour chaque tableau de bord on identifiera plusieurs types d'information :
- Les informations qui concernent le domaine de gestion propre du responsable de l'unité à un niveau N et qui constituent pour lui un système d'alerte.

- Les informations qui illustrent les résultats de la délégation de responsabilité, c'est-à-dire les extractions et synthèses provenant du niveau N-1, éventuellement consolidées.
- Les informations d'éclairage, provenant d'une autre unité ou de l'extérieur de l'entreprise, utiles à la prise de décision ou à l'analyse mais en dehors du champ de responsabilité.



Exemple dans la grande distribution (chaîne d'hypermarchés)

Le chef de rayon disposera d'informations précises sur les différentes lignes de produits de son rayon (Chiffres d'Affaires, marges...).

Au niveau intermédiaire, le directeur du magasin disposera du total de chaque rayon. Il aura peut-être des informations extérieures sur l'activité générale des autres magasins de la chaîne ou sur son positionnement par rapport à la concurrence dans sa zone de chalandise.

Au niveau du siège remonteront les éléments essentiels des magasins, et uniquement ceux-ci dans une première analyse, ainsi que des éléments d'éclairage extérieurs.

Quel est l'intérêt de cette construction ? Plusieurs arguments plaident en sa faveur :

- Cela permet avant tout de valider l'étape précédente : la structure des tableaux de bord (lorsqu'ils sont multiples) doit être cohérente avec la structure de responsabilité.
- Cela permet également de préparer le travail sur le système d'information (notre chapitre 8) : définir quelles informations sont diffusées à qui. Il faudra ici distinguer les informations du tableau de bord de pilotage (le sujet de cet ouvrage) des informations détaillées du reporting, ainsi que des informations accessibles par la base de données.
- Cela permettra enfin de documenter les indicateurs en indiquant clairement les destinataires de chaque type d'indicateur (chapitre 6).

3. S'interroger sur l'opportunité d'une structure de tableau de bord par processus et non par fonction ou service

Nous avons évoqué jusqu'à présent une structure de tableaux de bord calquée sur la structure de responsabilité managériale de l'entreprise. Le plus souvent le découpage sera donc fonctionnel ou par métier de l'entreprise : ventes, production, logistique, SAV, centres support... Cette méthode a le mérite de permettre un repérage aisé dans l'organigramme et la structure budgétaire.

Elle a aussi un inconvénient : celui de cloisonner la vision de ces différentes unités qui en réalité travaillent ensemble et en interaction à la réalisation d'objectifs communs à l'entreprise dans sa globalité. Des comportements individualistes et des conflits peuvent en découler, alors que les outils de gestion devraient avant tout favoriser une synergie commune. Selon le contexte du projet, il peut être intéressant et plus approprié de procéder à un découpage par processus qui associera tous les acteurs de la chaîne de valeur sur un même processus, quel que soit leur métier ou leur fonction.

Par exemple : un projet tableau de bord a été motivé par une évolution défavorable de la relation clientèle en termes de qualité produit-service-assistance.

Plusieurs acteurs de l'entreprise sont impliqués dans ce processus qualité :

- Le vendeur qui doit fournir les bonnes informations à son client et bien répondre à son besoin.
- La production qui doit fabriquer dans les délais un produit correspondant à la qualité attendue.
- La logistique qui doit assurer une livraison dans de bonnes conditions.
- Le SAV qui doit être efficace et réactif.
- La comptabilité qui doit établir une facturation sans erreur.
- L'accueil téléphonique qui doit orienter rapidement le client vers un interlocuteur adapté, quel que soit le motif de son appel...

Deux solutions sont possibles : introduire des indicateurs qualité client dans chacun des tableaux de bord des différents départements, ou bien faire un tableau de bord spécifique « qualité » qui associera tous les acteurs concernés d'une manière transversale. C'est le contexte du projet tableau de bord qui orientera vers l'une ou l'autre option.

Sur un plan technique, les outils de BI (Business Intelligence) peuvent faciliter l'accès à ces informations transverses.

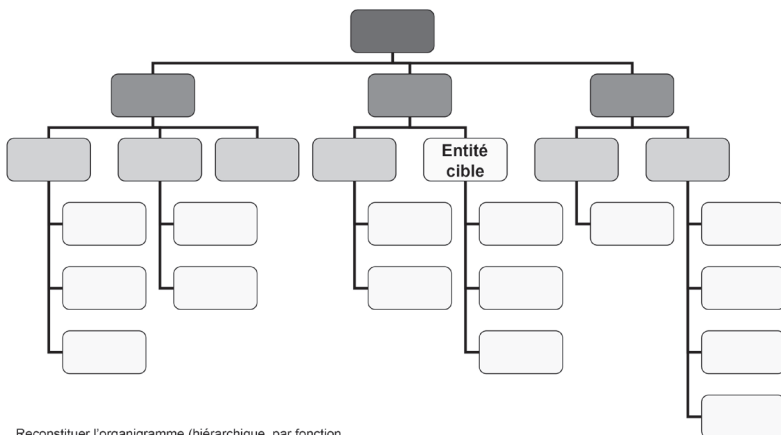
Points de vigilance

- **Intégrer les éléments internes et externes** : l'analyse porte sur la structure d'organisation interne de l'entreprise et les répartitions des responsabilités, mais aussi sur l'environnement externe. Lorsque nous définissons les objectifs à intégrer dans le tableau de bord, nous nous appuyons sur les attentes des parties prenantes, qui peuvent se trouver à l'extérieur de l'entreprise : clients, investisseurs, État, société civile, fournisseurs... L'entreprise est un système ouvert sur son environnement et cette dimension doit être intégrée dans les analyses de flux.
- **Le cloisonnement est à éviter** : nous avons suggéré d'étudier le processus budgétaire et éventuellement de s'en inspirer pour la structure des tableaux de bord (dans la mesure où les budgets fonctionnent bien selon un mode de délégation d'objectifs). Le risque est d'aboutir à un cloisonnement des unités les unes par rapport aux autres, ce qui est d'ailleurs un des principaux reproches adressés aux processus budgétaires. Le tableau de bord doit aider le responsable à prendre des décisions adaptées, dans le sens de l'objectif commun. Il ne doit pas dresser les responsables les uns contre les autres. Selon les cas, une analyse par processus pourra donc être proposée.
- **Éviter la dispersion, l'incohérence entre les unités** : attention à ne pas construire des outils déconnectés les uns des autres. Le souci légitime d'adaptation aux besoins de telle structure ou telle activité ne doit pas faire perdre de vue l'objectif global de l'entreprise. Il faut trouver un compromis entre l'adaptation aux besoins locaux, et les besoins d'homogénéisation au niveau central. Ce risque est particulièrement important quand le projet de tableau de bord n'intègre qu'une partie de l'organisation, et pas l'organisation dans son ensemble.
- **Faire des choix pour se ramener à l'essentiel, ne pas perdre de vue le projet de départ** : être un outil d'aide à la décision pour le responsable, et pas un simple système de reporting.

Certains éléments du reporting seront intégrés dans le tableau de bord (puisque'il y a une remontée de certaines informations sur la ligne hiérarchique) mais il faudra sélectionner ceux qui sont utiles à la décision.

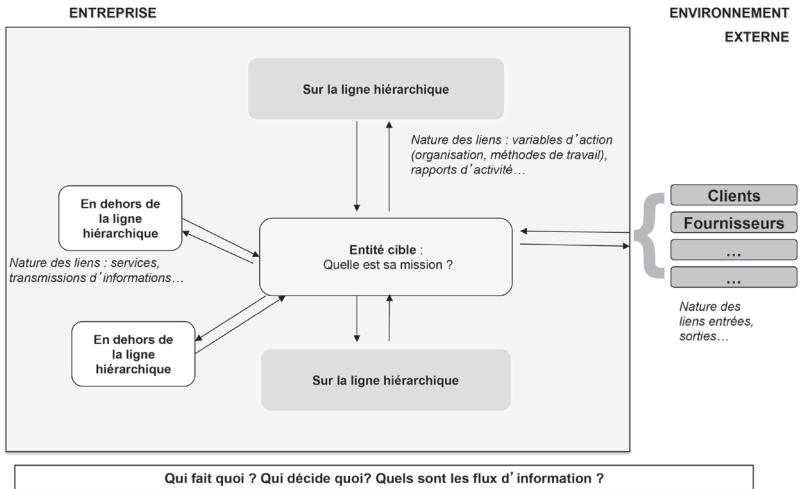
- **L'analyse de la structure décisionnelle mettra peut-être en évidence des dysfonctionnements** : domaines de responsabilité non couverts, ou à l'inverse, recouvrements de responsabilités. Des conflits pourront être révélés. On se rendra peut-être compte que le projet de tableau de bord répond en fait à un besoin non exprimé au départ de repenser la structure décisionnelle... Mais les outils de gestion ne peuvent résoudre à eux seuls les problèmes d'organisation, de management, de gouvernance... Il faudra donc peut-être dans ce cas remanier l'organisation et la structure avant de construire les outils de pilotage adaptés (plutôt que de plaquer des outils sur une structure peu claire !).

La place de l'entité cible dans la structure générale



Reconstituer l'organigramme (hiérarchique, par fonction, métier, matriciel, ou par processus...) et positionner l'entité cible dont on veut établir le tableau de bord

Analyse des liaisons



Chapitre 3

Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes

Quel lien avec la stratégie ?



Pour chaque unité où l'on souhaite construire un tableau de bord, il faudra formuler clairement l'objectif de performance poursuivi.

Cet objectif dépend à la fois du positionnement de l'entité dans la structure organisationnelle (vu au chapitre 2), et de la priorisation des attentes des différents acteurs et parties prenantes, en lien avec la stratégie.

Comment les objectifs stratégiques globaux se déclinent-ils au niveau de l'unité concernée ?

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Beaucoup d'indicateurs contradictoires mais une seule décision... quel choix ?

Florence est responsable de la formation de son entreprise et se trouve aujourd'hui confrontée à un dilemme. Sarah, une des salariées, vient de lui demander en urgence une formation en anglais alors que le plan de formation est déjà bouclé et les budgets dépassés. Financièrement, les indicateurs virent au rouge... Et pourtant, cette demande semble légitime : l'entreprise se développe à l'international, et le département de Sarah a à présent des contacts quotidiens avec des interlocuteurs étrangers. De plus Sarah a un rôle d'encadrement, elle doit arbitrer et prendre des décisions par rapport à son équipe, et ses lacunes en anglais sont un handicap.

Oui mais... Sarah est à trois ans de la retraite... ne vaudrait-il pas mieux investir sur des collaborateurs plus jeunes alors que les budgets sont limités ?

Oui mais... l'entreprise affiche une image de diversité et de valorisation des seniors, principe réaffirmé dans les derniers accords signés. Lui refuser une formation au prétexte de son âge serait discriminatoire et contraire aux principes affichés.

Alors que faire ? Florence réalise que les multiples indicateurs de son tableau de bord mènent à des actions contradictoires. Il va pourtant bien falloir prendre une décision. Quelle sera la priorité ?

Cas n° 2 : Des parties prenantes aux intérêts divergents

Luc découvre son nouveau métier de directeur de clinique. Après une expérience significative dans l'industrie pharmaceutique et la recherche médicale, il se croyait armé, mais il découvre aujourd'hui un environnement et des contraintes radicalement différents. Entouré de son comité de direction, il analyse les différents tableaux de bord et indicateurs. Chacun défend son point de vue... et tous les points de vue semblent partir dans des directions différentes.

Il y a le point de vue financier qui subit deux contraintes : celle des actionnaires, et celles des instances publiques, car les tarifs du secteur dépendent de la politique de santé publique et de la Sécurité sociale.

Le point de vue médical qui a pour priorité la qualité des soins, dans un contexte de certification. Ce point de vue rejoint celui des patients (les « clients »).

Le point de vue ressources humaines, avec des métiers en tension, des difficultés de recrutement, et des conditions de travail parfois pénibles qui génèrent absentéisme et turnover.

Tous ces facteurs sont évidemment liés. Mais comment équilibrer les différentes dimensions pour assurer la réussite globale ?

« On ne peut pas tout optimiser, se dit Luc... En fait il s'agit d'une optimisation sous contraintes. D'abord, décider les priorités et fixer les seuils d'alertes dans chaque secteur... puis revoir les tableaux de bord qui pour l'instant ne fixent aucune priorité et traitent tout sur le même niveau ! Il me manque une vision claire de ces priorités. »

Le tableau de bord doit aider à agir et décider. Pour cela chacun doit avoir une vision claire de ce qu'on attend de lui : quels sont les axes stratégiques prioritaires et comment cela se traduit-il concrètement dans son champ opérationnel et dans les relations avec les autres parties prenantes ? Le tableau de bord ne doit pas générer de confusion mais éclairer la route.

Point méthode : Clarifier et prioriser les attentes des parties prenantes

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Les managers des entités cibles
- La direction
- Éventuellement : les acteurs internes « clients » (les parties prenantes)

Pour chaque niveau où il est établi, le tableau de bord doit refléter les priorités et orientations de l'entreprise.

Une fois que la place de l'entité cible dans l'organisation est clarifiée, il est utile de bien définir les attentes des parties prenantes (internes-externes) et d'avoir une vision claire des priorités et des attentes à satisfaire, en cohérence avec la stratégie globale. **Ces priorités deviendront les objectifs à éclairer dans le tableau de bord.**

1. Lister les parties prenantes

Le chapitre 2 a permis de clarifier l'environnement de l'entité cible : nous avons analysé sa place dans la structure décisionnelle, ainsi que les flux d'information, de décision et de coopération. Plusieurs types de flux sont observés. Certains sont liés à la ligne hiérarchique, d'autres fonctionnent dans une logique « client- fournisseur » :

- Notre entité cible communique avec d'autres départements de l'entreprise. Elle est inscrite au sein d'une structure hiérarchique, et dans le cadre d'une délégation de gestion, elle doit rendre des comptes sur les résultats de ses actions. À l'inverse, elle doit répondre aux attentes d'appui et d'assistance des unités qui lui sont subordonnées. Elle doit prendre à leur égard des décisions adaptées.
- En interne toujours : elle est parfois prestataire de services pour d'autres unités en interne (c'est le cas de tous les services support : Informatique, Entretien, RH...), ou pour les salariés (cas des services RH). Ces acteurs sont les « clients » de notre entité cible.
- À l'extérieur de l'entreprise : les partenaires extérieurs ont chacun des attentes spécifiques. Parmi eux évidemment les clients de l'entreprise, mais aussi les actionnaires, les fournisseurs, l'État, le territoire d'implantation, l'environnement...

La liste peut donc être longue. Il ne s'agit pas de dresser un catalogue, mais d'identifier, dans l'environnement de l'entité cible, les partenaires internes et externes qui lui sont liés, et pour lesquels la relation commune est créatrice de valeur. Cette démarche s'inspire de l'approche stakeholders (les parties prenantes) qui analyse les actions et la gouvernance de l'entreprise à travers la manière dont elle répond aux attentes des acteurs de son environnement, tout particulièrement dans le domaine de la responsabilité sociétale. Nous la transposons ici à l'analyse des attentes par rapport à une unité interne en particulier : celle dont nous voulons établir le tableau de bord.

2. Définir les attentes de chaque partie prenante

Les acteurs de l'environnement interne et externe (les parties prenantes) ont été identifiés. Il est à présent nécessaire de clarifier leurs attentes par rapport à notre entité cible.

- Quelles sont les attentes des clients externes ? D'une manière générale, les clients attendent un produit de bonne qualité au juste prix. Mais il faut être précis et répondre par rapport à la contribution qu'apporte notre entité cible. Ainsi, lorsque nous élaborons un tableau de bord ressources humaines, la dimension « prix » n'est pas pertinente. Le DRH n'est pas directement en lien avec les clients externes mais la qualité des produits et des services va dépendre en partie du niveau de compétences et de professionnalisme des salariés, facteur sur lequel la direction des ressources humaines a un pouvoir d'action. La compétence des salariés est donc une attente des clients par rapport à la DRH.
- Autre partie exemple de partie prenante externe : les fournisseurs ou sous-traitants. D'une manière générale, leurs attentes s'exercent par rapport au service Achats (relations commerciales équitables et pérennes) et par rapport au service Comptabilité (paiement régulier dans les délais).
- En interne : la définition des attentes découlera de la structure de responsabilité et des flux de communication analysés dans le chapitre 2. Certaines attentes sont liées à la ligne hiérarchique : la direction commerciale attend ainsi de son équipe de vente un certain niveau de part de marché ou de marge (ce sont deux attentes différentes et pas forcément compatibles, il faudra donc préciser selon le contexte). Ces attentes sont en général reliées aux objectifs généraux de l'entreprise en termes de résultats.
- D'autres attentes sont liées aux relations internes entre les unités : c'est le plus souvent la qualité de la prestation de service interne qui sera appréciée : rapidité, fiabilité, pertinence des réponses ou solutions apportées... Par exemple, les salariés attendent des processus administratifs RH performants.

3. Établir des priorités

Les acteurs de l'environnement interne et externe ont tous des attentes qui dépendent de leurs objectifs propres. **Or ces attentes peuvent être très nombreuses... et parfois contradictoires.**

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

- Exemple de contradiction : la principale attente des fournisseurs par rapport aux services comptables est un paiement rapide de leurs factures. Or cela accroît le besoin de financement de la trésorerie (par augmentation du besoin en fonds de roulement) ce qui ne plaira pas forcément au directeur financier, ni aux banquiers. Il faudra donc faire des choix, arbitrer. Ceci est important pour l'équilibre financier de l'entreprise, mais aussi pour le maintien de bonnes relations avec les fournisseurs (dont certains peuvent être stratégiques).
- Autre exemple de contradiction, toujours concernant les relations avec les fournisseurs. Le service Achats (dont nous voulons établir le tableau de bord) perçoit des attentes fortes de la direction et des actionnaires par rapport au niveau des coûts. Il va donc chercher à faire pression sur les prix dans sa recherche de fournisseurs et sous-traitants. Or cela va parfois conduire le sous-traitant à travailler dans des conditions difficiles, défavorables à ses propres salariés et dans certains cas à sa survie. Cette position est donc favorable à la rentabilité financière, mais parfois contradictoire avec l'image de responsabilité sociale affichée. C'est un choix qui a sa propre légitimité mais qui peut gravement entacher la réputation de l'entreprise, argument auxquels les investisseurs commencent à être sensibles (certains abus ont été largement médiatisés, voire ont donné lieu à des pénalités financières importantes).

Certaines attentes apparaissent ainsi comme paradoxales. Il ne sera pas possible de toujours toutes les satisfaire...

Il faut donc choisir, ne retenir que les attentes qui sont en ligne avec la stratégie de l'entreprise (on peut délibérément choisir de ne pas répondre à certaines attentes) et établir des priorités. La participation de la direction à cette étape est fondamentale pour orienter les travaux. On pilote par rapport à un choix de destination, et pas par rapport à un outil de pilotage.

Dans cette démarche, on peut s'inspirer de la méthodologie préconisée pour le reporting extra-financier⁴, et notamment la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière bientôt remplacée par la CSRD) :

- Formalisation du modèle d'affaires : parties prenantes, impacts et création de valeur.
- Analyse de matérialité.

4. Voir chapitre 5 de l'ouvrage « Management de la performance et ressources humaines ; quels défis et perspectives pour le contrôle de gestion sociale » - Marie-Hélène Millie Timbal - GERESO Édition, 2020.

CLARIFIER ET PRIORISER LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

- Identification des risques et déploiement de plans d'actions.
- Fixation des objectifs et des indicateurs clés.

La « matérialité »

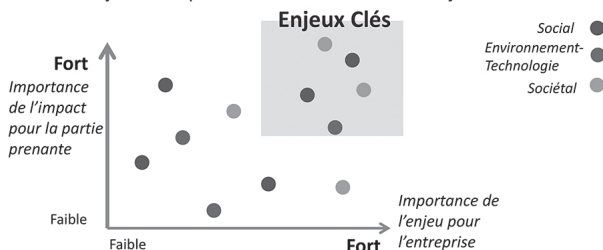
Dans l'analyse des parties prenantes, plusieurs enjeux ont été identifiés.

Quel est leur niveau de pertinence pour l'entreprise ?

⇒ Faut-il les intégrer dans la stratégie et donc dans le reporting ?

⇒ On peut construire une matrice de « matérialité ».

⇒ Quels objectifs et quels indicateurs clés sur ces enjeux ?



Cette approche partie prenante peut être transposée à n'importe quel niveau de l'entreprise. Cela suppose une analyse rigoureuse de l'environnement interne et externe, des attentes des acteurs et du processus de création de la performance. Ceci peut être décliné à tous les niveaux hiérarchiques, et pour tous les métiers, en cohérence avec la stratégie globale.

Les choix stratégiques précèdent bien évidemment la construction des tableaux de bord. Et dans toute décision, stratégique ou opérationnelle, il y a une part d'incertitude. Notre propos n'est pas ici d'exposer des méthodes de diagnostic et de préconiser des solutions ou décisions stratégiques. Le message est le suivant : les tableaux de bord doivent être orientés précisément sur les facteurs clés stratégiques, quel que soit le niveau où l'on se situe dans l'organisation.

Les tableaux de bord devront être le reflet de ces choix et priorités qui deviennent les objectifs à atteindre. Ils devront alors illustrer la manière dont l'entité atteint ou non ces objectifs.

Points de vigilance

- **La réflexion peut être positionnée à n'importe quel point de l'organisation**, au niveau de la direction générale ou à un niveau opérationnel élémentaire : chacun à son niveau concourt à la réalisation de la stratégie.
- **La participation de la direction est capitale pour établir les priorités.** Nous avons vu que les attentes des acteurs pouvaient être nombreuses, parfois contradictoires. Les choix dépendent de la stratégie, des grandes orientations en matière de produits, marchés, technologie, politique financière et sociale. Une mauvaise compréhension des attentes conduira à des objectifs peu clairs, voire inadaptés. Le tableau de bord ne sera donc pas légitime, faute d'indiquer la bonne direction.
- **La participation des intéressés est également indispensable** pour s'assurer de l'adhésion aux attentes et de leur compréhension. Cette réflexion doit être cohérente avec les systèmes d'évaluation de la performance qui sont peut-être déjà mis en place par ailleurs (entretiens d'évaluation, systèmes de notation...).
- **Le degré de finesse de la réflexion doit être proportionné aux enjeux.** Inutile de construire des systèmes d'analyse trop complexes et trop lourds. Ce temps de questionnement est indispensable, mais un prolongement exagéré des débats est un signe de dysfonctionnement : les objectifs et la stratégie ne sont pas clairs, ou mal définis, ou bien la direction ne souhaite pas communiquer clairement à ce sujet. Le risque est d'aboutir à des systèmes de tableau de bord ou de contrôle trop complexes et qui sont plus des freins que des aides à la décision. La réactivité doit être privilégiée.
- **Le système devra être régulièrement audité** et il sera important de reprendre la réflexion régulièrement à partir de ce niveau. En effet, les attentes peuvent changer dans le temps, évoluer en fonction du contexte, de la concurrence, des marchés, des technologies... L'entreprise doit donc s'adapter et s'interroger sur la légitimité de ses objectifs initiaux, ce qui n'est pas toujours facile dans un environnement économique turbulent : les objectifs sont amenés à évoluer fréquemment. La réactivité est essentielle.

CLARIFIER ET PRIORISER LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Analyse des attentes des parties prenantes

Partie prenante	Attentes	A conserver dans le tableau de bord ? ... (OUI ou NON)
<p><i>Chacun des acteurs (chaque partie prenante) en relation avec l'entité cible a des attentes spécifiques par rapport à cette entité cible. Ces attentes doivent être formulées clairement, puis doivent faire l'objet d'un arbitrage : souhaite-t-on oui ou non éclairer ces attentes dans le tableau de bord ? Le fait de répondre NON ne signifie pas que l'on néglige ou que l'on abandonne cette attente, mais simplement qu'elle n'est pas prioritaire dans le système de pilotage.</i></p>		
Interne, sur la ligne hiérarchique		
Interne, sur la ligne hiérarchique		
Interne, sur la ligne hiérarchique		
Interne, en dehors de la ligne hiérarchique		
Interne, en dehors de la ligne hiérarchique		
Interne, en dehors de la ligne hiérarchique		
Externe		
Externe		
Externe		
.....		
.....		
<p><i>On retient toutes les attentes qui ont fait l'objet d'une réponse OUI : elles devront être intégrées dans la définition des objectifs de l'étape suivante.</i></p>		

Chapitre 4

Formuler les objectifs

Quels résultats voulons-nous atteindre ?



Les tableaux de bord doivent aider l'organisation et ses responsables à atteindre leurs objectifs. Ces objectifs doivent donc être clairement formulés : quelles sont les priorités et surtout... quels résultats voulons-nous atteindre ?

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Trop ou trop peu ?

Sophie et Paul sont directeurs de publicité dans un groupe de presse magazine. Chacun d'entre eux est responsable d'une région. Lors de la fixation des objectifs budgétaires, Anne, contrôleur de gestion, est embarrassée : il lui faut adopter un discours différent avec chacun d'entre eux.

Paul lui semble excessivement prudent. Les objectifs de la direction générale sont à ses yeux toujours trop élevés et inaccessibles, impossibles à atteindre. Les réunions budgétaires sont d'après négociations où il faut avancer pas à pas pour fixer des objectifs de progrès. En fait, Paul ne supporte pas de ne pas atteindre son budget, et veut même toujours afficher un dépassement conséquent.

Dans ces conditions il a évidemment intérêt à fixer l'objectif le plus bas possible... ce qui est inacceptable pour la direction !

À l'inverse, Sophie lui paraît exagérément optimiste : elle se fixe elle-même des objectifs très élevés, qui sont le ressort de sa motivation, et avec lequel elle galvanise ses équipes. Sophie a besoin de défis. Et même si bien souvent elle n'atteint pas ces objectifs irréalistes, ce n'est pas très grave à ses yeux : quoi qu'il en soit cela lui a permis d'avancer et de progresser... Mais cette vision des choses est inconcevable pour Anne et pour la direction financière : un budget c'est sérieux ! On ne peut pas partir sur des chiffres qui n'ont aucun sens et aucune chance d'être atteints ! Faut-il alors avoir un budget « officiel » qui sera la référence en comité de direction, et des indicateurs parallèles personnalisés pour Sophie ? Cela semble bien compliqué...

Cas n° 2 : C'est quoi au juste, l'objectif ?

À présent il faut tout justifier... Tom se demande comment valoriser les programmes de formation qu'il veut mettre en place pour les managers. Ce projet est conséquent, s'étale sur deux ans, réunit les meilleurs experts du sujet (et les plus coûteux aussi...). La direction lui a demandé de mettre en place des tableaux de bord de pilotage sur ce dispositif. Alors Tom s'interroge : que faut-il suivre ?

Bien sûr, dans le domaine de la formation on est habitué à mesurer dans tous les sens les dépenses : par types de dépenses, par catégories de salariés... Mais les dépenses ou même leur limitation, ne sont pas un objectif en soi.

La question pourrait être formulée ainsi : on attend quoi de ce dispositif de formation, et comment va-t-on le mesurer ?

Impossible de calculer un ROI classique, impossible de calculer un résultat sous une forme monétaire... Cela ne facilite pas les discussions avec la finance, mais il faut bien comprendre que tout ne se mesure pas d'une manière simpliste... Tom se rend bien compte qu'il lui faut trouver d'autres arguments.

Pourquoi finalement a-t-on mis en place ce dispositif de formation pour les managers ?

Pour les aider dans leur rôle de management d'équipes ? Depuis un an, certains départements ont enregistré une hausse des démissions. Ceci a créé une désorganisation provoquant des retards dans les plannings... et donc des coûts, sans que cela ait été chiffré explicitement. Tom se dit qu'un objectif pourrait être la diminution du turn-over. Oui mais... rien ne prouve que le mode de management soit la seule cause des démissions ! Et puis le dispositif de formation concerne tous les managers et pas seulement ceux qui ont enregistré des départs. Et puis... les programmes de formation ne portent pas uniquement sur le management des équipes ! Cet objectif-là existe donc, mais il est partiel et indirect. Faut-il alors le retenir ?

Pour motiver et impliquer ces mêmes managers, dans un contexte économiquement tendu ? Mais cela ne se laisse pas facilement mesurer... Et la performance des équipes provient d'un grand nombre de facteurs internes et externes.

Tom se rend compte que le pilotage de ce dispositif n'est pas si simple. Bien sûr, le suivi des plannings et des coûts est parfaitement rôdé. Mais les résultats à atteindre... Tout cela aurait dû être déterminé avant de lancer le projet ! se dit Tom. Il se décide alors à revenir vers sa direction pour essayer de formuler les objectifs en termes d'attentes opérationnelles claires. Cette mesure sera peut-être partielle, mais aura le mérite de clarifier la situation !

Les objectifs découlent naturellement des priorités décidées au niveau stratégique. Mais leur détermination et leur formulation ne sont pas toujours aisées : certains domaines sont difficiles à quantifier de manière simple, et il y faut aussi intégrer la part du facteur psychologique attaché au niveau de l'objectif.

Point méthode : Formuler les objectifs

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Le manager de l'entité cible
- Sa direction

À chaque niveau de l'organisation, il est utile de formuler clairement les objectifs attendus, qui sont une déclinaison de la stratégie.

L'objectif représente le résultat que l'on veut atteindre. Il doit donc être déterminé avec cohérence.

1. Sélectionner les attentes auxquelles on veut répondre : formulation des objectifs à atteindre

Nous avons à présent défini le contexte, positionné notre entité cible dans la structure organisationnelle, identifié et priorisé les attentes des parties prenantes et les avons reliées à la stratégie.

Cela va clarifier les objectifs que notre entité cible doit atteindre. Nous devons pouvoir répondre aux questions suivantes :

- **Sur quels éléments la performance de l'entité sera-t-elle évaluée ?**
- **Quels résultats voulons-nous atteindre ?** La formulation du résultat à atteindre constituera notre objectif.

Quel que soit le niveau où l'on se situe, l'objectif sera une déclinaison de la stratégie.

L'objectif deviendra de plus en plus concret et opérationnel au fur et à mesure que l'on descendra la ligne hiérarchique et que l'on se rapprochera du terrain. Les objectifs et sous objectifs doivent s'organiser d'une manière cohérente par rapport à la cible commune visée. Certaines contradictions pourront apparaître entre les différents sous objectifs : il faudra alors les repérer et arbitrer en fonction des priorités stratégiques.

Bien définir l'objectif, est la condition essentielle pour structurer le tableau de bord de pilotage, en concentrant les efforts sur la cible. A contrario, ne pas définir clairement l'objectif suivi expose au risque d'un tableau de bord « fourre-tout », multipliant les données inutiles, et perdant sa vocation de pilotage.

La formulation et la définition de l'objectif donneront lieu à la mise en place **d'indicateurs de « résultats »** qui nous diront si oui ou non nous avons atteint l'objectif, ou si nous sommes en bonne voie pour l'atteindre.

Il sera ainsi possible de mettre en place des indicateurs de résultat **prospectifs** : nous souhaitons arriver à tel objectif dans x semaines, x mois...

sommes nous sur la bonne route ou faut-il réadapter nos actions ? Ceci permet au tableau de bord de jouer une véritable fonction d'anticipation. Il doit permettre au responsable de réagir. Ainsi, connaître les ventes passées est important pour l'analyse et la compréhension du marché et de la politique commerciale. Mais connaître l'état des commandes est encore plus indispensable à la prise de décision opérationnelle.

2. Quelles sont les caractéristiques d'un objectif pertinent ?

- Les objectifs de l'entité doivent être une **déclinaison des objectifs stratégiques de l'entreprise**. Plus on descend dans le détail de la ligne hiérarchique, plus la formulation doit être précise et concrète, sur des échéances de court terme.
- Ils doivent être **précis et mesurables**. Il faut pouvoir quantifier le résultat à atteindre, ou au minimum pouvoir apprécier quantitativement l'évolution des résultats obtenus. Dans ce domaine, le flou ou la formulation trop vague sont à proscrire. Idéalement, il faut définir une valeur cible à atteindre dans un intervalle de temps donné. Ceci n'est évidemment pas toujours facile, en particulier lorsque l'on aborde un domaine immatériel.
 - « Améliorer la qualité » : veut-on réduire l'occurrence d'un défaut en particulier ? diminuer le taux de retour au service après vente ? améliorer le taux de clients satisfaits ? fidéliser les clients ? être bien noté dans les tests d'associations de consommateurs ? En fonction de la localisation dans la structure, l'objectif de qualité doit pouvoir se traduire en résultats concrets et mesurables, dont l'évolution peut être suivie au cours du temps pour apprécier les progrès.
 - « Développer les compétences » : encore une fois, ceci est une déclamation abstraite, une bonne intention qui fera consensus mais qui n'a pas de signification concrète. Dans un tableau de bord opérationnel il est préférable de préciser combien de personnes doivent être formées sur telle compétence (métier, technologie...) à telle échéance. Ceci n'est évidemment pas facile et suppose à la fois une bonne visibilité de l'environnement et une bonne maîtrise des processus de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels).
- Les objectifs doivent être **accessibles** : cela signifie que les responsables disposent des moyens pour les atteindre, et que le chiffrage du niveau à atteindre est réaliste.
 - Le responsable doit disposer des moyens humains et techniques, ainsi que d'une délégation de responsabilité effective. Sa perfor-

mance doit être évaluée sur des éléments dont il a la réelle maîtrise, et sur lesquels il a véritablement un pouvoir d'action. Ceci suppose que l'analyse des niveaux de responsabilité ait été correctement effectuée aux étapes précédentes.

- Le niveau à atteindre doit être **réaliste** : ni trop bas, ni trop élevé. Un niveau trop timoré n'est pas motivant et n'incite pas à progresser. Un niveau trop élevé peut être décourageant et finalement tout aussi démotivant.
- **Les objectifs doivent être compris et acceptés par les intéressés.** Ceci est une condition de leur motivation, surtout lorsque l'atteinte de l'objectif est reliée au système d'évaluation de leur performance.

Points de vigilance

- **Précision ne signifie pas rigidité.** En particulier dans des périodes d'environnement turbulent ou incertain. La précision de l'objectif doit permettre d'orienter les actions, de mieux définir le chemin à suivre. Mais face à l'incertitude, les repères sont brouillés. Il faut être conscient dès le départ de la survenance probable d'événements imprévus, qui rendront peut-être caduques les objectifs initiaux. Souplesse et réactivité sont donc indispensables. Le tableau de bord doit guider le responsable, l'aider à anticiper et à prendre des décisions. Il ne doit pas l'enfermer dans un carcan. Surtout si l'objectif fixé au départ n'est plus réaliste.
- **Le système de suivi sera fondamental** (chapitres 9 et 10). La comparaison des résultats réels obtenus par rapport à ceux définis dans l'objectif devra s'accompagner d'un questionnement sur la pertinence de cet objectif initial. Il n'y a pas d'objectif parfait et définitif : le tableau de bord doit être adapté en conséquence.
- **Le juste niveau de l'objectif (ni trop élevé, ni trop bas) a une forte influence sur la motivation des responsables.** Il doit être stimulant mais rester accessible. Dans le cas contraire, démotivation et désengagement sont à craindre. Mais comment fixer ce niveau à l'intérieur d'une fourchette de valeurs réalistes ? Certains individus ont besoin de se lancer des défis, d'autres préfèrent se rassurer avec des objectifs prudents qu'ils essaieront de dépasser. La motivation intègre une dimension psychologique. Ceci devrait confirmer le manager dans son rôle de soutien et de moteur de ses équipes. Malheureusement, les objectifs sont trop souvent imposés à travers un processus bureaucratique, ce qui peut avoir des effets contre-performants.

- **L'objectif formulé dans le tableau de bord doit être cohérent avec le système d'évaluation de la performance.** Dans le prolongement, la mise en place des tableaux de bord doit s'articuler avec la politique de ressources humaines et être en harmonie avec la culture de l'entreprise. Il faut prendre garde aux objectifs conduisant à une évaluation de la performance monocritère. Cela peut entraîner des dérives dans le comportement des salariés qui n'agiront plus que par rapport à ce critère (voir chapitre 10) et négligeront tous les autres aspects, surtout si leur rémunération en dépend.
- **Un risque : l'absence d'objectif !** Dans ce cas, inutile de faire un tableau de bord : l'empilement des chiffres sera un prétexte pour éviter de décider, et épuisera les équipes au lieu de les aider... Les tableaux de bord-reporting pléthoriques traduisent parfois une absence d'objectif clair.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Formulation des objectifs 

Attente sélectionnée au chapitre 3	Formulation de l'objectif	Vérifions : Qualités attendues de l'objectif (Oui/Non ?)			
		Déclinaison de la stratégie globale	Précis et mesurable	Accessible et réaliste	Relié à évaluation de la performance
<i>Ex : les clients veulent un produit fiable</i>	<i>Objectif du service production : enregistrer des taux de retour de 5 % maximum</i>	<i>À vérifier</i>	<i>Oui</i>	<i>À vérifier</i>	<i>À vérifier</i>

Chapitre 5

Facteurs clés de succès et variables d'action

Quels sont les moyens et actions qui permettent d'atteindre l'objectif ?

👉 *On sait où on veut aller... mais quel chemin emprunter ?*

Le pilotage doit permettre de réajuster en permanence les actions, afin d'atteindre l'objectif. Il faut donc s'interroger au préalable sur les actions à mettre en place pour optimiser les chances de réussite.

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Comment diminuer les accidents ? (suite du cas 3 du chapitre 1)

Retour dans l'usine de Laure et Bastien, qui affiche un taux d'accidents du travail jugé trop élevé.

L'objectif clairement affiché par la direction est de diviser par deux les taux d'accidents du travail. Tout le monde est d'accord avec cet objectif.

La mesure est facile et classique, et le niveau semble réaliste compte tenu des taux habituels dans le secteur d'activité et dans les autres filiales du groupe.

Comme les résultats du dernier semestre ont été mauvais une fois de plus, Laure et Bastien, en lien avec le CSE et la Médecine du Travail, ont mené des investigations pour déterminer les causes de ces accidents :

- Analyse des typologies d'accidents.
- Analyse des liens éventuels avec les cycles de travail (planning, heures supplémentaires...).
- Entretiens avec les responsables de production et les ouvriers, observation des situations de travail.

Le groupe de travail est arrivé à la conclusion suivante :

- L'effort de formation doit être maintenu, avec des rappels réguliers. Mais surtout, il semble que les actions sur le terrain soient plus efficaces que les stages extérieurs. Il a donc été décidé de former des tuteurs au sein même des équipes, de façon à maintenir une vigilance permanente.
- Il semble y avoir une corrélation entre les heures supplémentaires et la survenue des accidents. Un système d'alerte doit être mis en place pour éviter que certains opérateurs ne dépassent un seuil jugé à risque.
- Un escalier semble dangereux et a été à l'origine de plusieurs chutes. Il a été décidé de le remplacer.

Au niveau du système de mesure et des indicateurs, il faudra donc évaluer les résultats par rapport à l'objectif de taux maximum d'accidents, mais aussi les actions engagées (formation de tuteur, alerte heures supplémentaires, aménagement des locaux) et engager dans le dialogue tous les acteurs : responsables RH, production, syndicats... de façon à réajuster les actions si nécessaire.

Bastien est plus optimiste à présent : un pilotage se met en place. Il semble y voir plus clair...

La réflexion et le dialogue sur les actions facteurs clés de succès sont indispensables pour atteindre les objectifs. Ces éléments seront la structure du tableau de bord, matérialisés par les indicateurs.

Point méthode : Facteurs clés de succès et variables d'action

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Les managers des entités cibles
- Leur hiérarchie

L'objectif désigne la cible à atteindre... mais comment y parvenir ? Il est essentiel de réfléchir aux plans d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Le pilotage doit précisément aider à décider, et à réajuster les plans d'actions et les moyens : il est donc nécessaire de définir clairement ces derniers.

1. Répondre à la question : quels facteurs permettent la réalisation des objectifs ?

Les objectifs ont été formulés : nous savons à présent quels résultats nous voulons atteindre. Quel que soit le niveau considéré dans l'organisation (de la direction générale à l'échelon le plus opérationnel), quelles sont les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs préalablement fixés ?

Voilà où nous souhaitons arriver, mais quel chemin emprunter ? Quels sont les facteurs clés de succès de notre activité ?

Chaque objectif doit être associé à au moins un facteur clé de succès et/ou une variable d'action.

Ces variables d'action donneront lieu à la constitution d' « indicateurs de moyens » : quels moyens et actions ont été mis en œuvre pour atteindre l'objectif ?

Plusieurs dimensions doivent être intégrées dans la réflexion :

- **La connaissance de l'environnement, la connaissance des avantages concurrentiels de l'entreprise, la connaissance de ses forces et de ses faiblesses internes et externes...** Tous les éléments qui ont contribué à l'élaboration du diagnostic stratégique doivent permettre de dégager des variables d'action opérationnelles : si nous souhaitons accroître notre part de marché et devenir

leader dans les deux ans, faut-il pratiquer des prix de vente plus attractifs que les concurrents, ou bien vaut-il mieux se différencier par la qualité des produits ou des services ? L'atteinte de l'objectif peut donc passer par des voies différentes selon le contexte. Les indicateurs du tableau de bord nous renseigneront sur le fait que les objectifs ont été ou non atteints, mais aussi sur les moyens et les efforts qui ont été engagés.

- **Il est nécessaire d'intégrer les responsables concernés à cette réflexion.** En effet, ils connaissent leur métier, ont expérimenté différents outils dont ils ont pu apprécier le résultat. Ils ont tiré les leçons des erreurs passées. Cette étape nécessite une collaboration active entre les responsables opérationnels concernés, et leur direction hiérarchique. Elle permet de s'accorder sur la convergence entre les objectifs et les moyens d'action.

2. Distinguer parmi les facteurs clés de succès ceux qui sont hors du champ d'action et ceux qui sont maîtrisables (variables d'action)

- Certains facteurs sont essentiels pour la réussite d'un projet ou pour l'atteinte des objectifs, mais ne sont néanmoins pas maîtrisables par les responsables. Ainsi, les conditions météorologiques conditionnent la réussite ou le bon déroulement de plusieurs activités économiques (bâtiment, tourisme, agriculture...) mais sont incontrôlables par les responsables d'entreprise. La connaissance a posteriori de ces informations pourra être utile pour expliquer les écarts sur les résultats et pour apprécier la performance des unités sur les dimensions réellement maîtrisées. Mais elle ne pourra pas guider l'action à venir (sauf à mettre en place des moyens supplémentaires pour lutter contre les éléments extérieurs ou bien à développer des activités complémentaires protégées des aléas !).
- D'autres facteurs clés de succès sont clairement sous la responsabilité des managers : former les salariés, démarcher de nouveaux prospects, renforcer les contrôles qualité... sont des actions concrètes qui favoriseront la réussite des objectifs. La mesure ultérieure de ces actions par les indicateurs permettra d'apprécier les efforts accomplis et l'impact de ces efforts sur les résultats.

3. Décliner les variables d'action en plans d'actions

Les variables d'action doivent déboucher sur des décisions opérationnelles concrètes. Plus on descend le long de la ligne hiérarchique, plus les données seront précises et à court terme. Ainsi une variable

d'action (pour un objectif de part de marché) au niveau de la direction générale pourra être « développer l'effort commercial ». Au niveau du directeur commercial cela se traduira par : embaucher x vendeurs dans les 6 mois, augmenter de x % les dépenses de publicité (à préciser)...

Chacun devra à terme disposer d'indicateurs qui éclaireront son activité, à son propre niveau de responsabilité. Cela lui permettra d'agir et de réagir, d'anticiper en cas de dérapage probable par une prise de décision rapide correspondant à son champ d'action.

4. Mettre en évidence l'articulation des objectifs et facteurs clés de succès dans l'organisation globale

Ce point concerne les projets qui intègrent l'ensemble de l'entreprise et pas seulement une des unités. On observe la relation suivante : le facteur clé au niveau hiérarchique N devient un objectif au niveau N-1. Ceci découle des délégations de responsabilité aux niveaux successifs.

Par exemple : une entreprise de construction souhaite (a pour objectif) développer la mise en œuvre de nouvelles technologies en matière d'isolation des bâtiments. Pour la direction générale, ce choix stratégique passe par deux variables d'action essentielles : développer les compétences internes sur ces technologies d'une part, lancer des investissements techniques adaptés d'autre part.

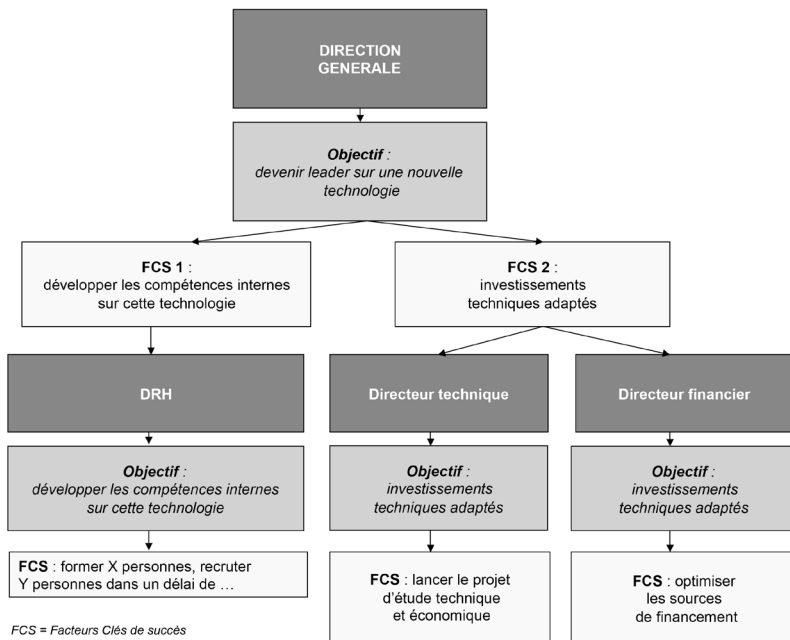
Du fait du système de délégation, ces facteurs clés de succès pour l'entreprise dans son ensemble deviennent les objectifs du niveau N-1. Ainsi, le développement des compétences sur telle ou telle technologie particulière sera l'objectif visé par le DRH. Pour atteindre cet objectif, le DRH devra identifier les variables d'action : recruter x personnes dans tel métier, former x personnes sur telle technologie particulière... Ce qui se transformera en objectifs concrets pour les responsables recrutement et formation.

Quant aux investissements techniques, ils seront les objectifs conjoints (selon la structure de la société) du directeur des opérations techniques et du directeur financier qui devront mettre en œuvre les actions d'investissement adaptées et leur financement.

On retrouvera donc dans les tableaux de bord les « emboîtements » évoqués dans le chapitre 3 sur la structure organisationnelle : les remontées d'information permettront d'illustrer les résultats de la délégation de responsabilité. Nous voici au R de la méthode OVAR : **O**bjectifs, **V**ariables d'**A**ction, **R**esponsabilité.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Plus on descend sur la ligne hiérarchique, plus les objectifs deviennent concrets et déclinés en actions opérationnelles.



Points de vigilance

- **Éviter de multiplier les variables d'action !** Le souci du détail et la recherche d'exhaustivité peuvent conduire à un nombre potentiellement important d'actions. Le risque est de construire un tableau de bord trop complexe, et finalement illisible. Il faut se concentrer sur les facteurs clés les plus importants, ceux qui auront été identifiés comme déterminants pour la réalisation de l'objectif.
- **La participation des responsables « métiers »** est indispensable car leur connaissance de l'activité permet de sélectionner les facteurs essentiels. Ici, c'est leur autonomie qui est en jeu. Quelle marge de manœuvre ont-ils pour atteindre leurs objectifs ? Quelle place est laissée à l'initiative des managers et salariés ? Cette question est liée au mode de gouvernance mis en place.

S'agit-il d'une bureaucratie où toutes les actions des managers sont régulées et contrôlées, ou bien y a-t-il plus d'espace pour les initiatives individuelles ?

- **Cette démarche peut être l'occasion de renouer le dialogue entre direction et opérationnels sur les moyens alloués pour atteindre les objectifs.** Elle peut aussi révéler des conflits latents, mettre en lumière le caractère irréaliste de certains objectifs par rapport aux moyens sur le terrain (humains, techniques, financiers...). Il est alors illusoire de croire que le tableau de bord pourra résoudre ces problèmes !
- **Le lien de cause à effet entre variable d'action et résultat à atteindre (objectif souhaité) n'est pas définitif.** Il s'agit davantage d'une hypothèse de travail basée sur des observations empiriques et sur l'expérience que d'une démonstration mathématique. Une corrélation statistique peut parfois être observée (par exemple, lien entre les dépenses de publicité et les ventes), mais cela ne garantit pas nécessairement une relation de causalité durable. Lors de l'élaboration du tableau de bord, ces éléments sont les hypothèses qui permettront de formuler les indicateurs. Mais le système devra être périodiquement réexaminé. L'examen des causes des écarts et l'interprétation des résultats réels (chapitre 9) pourront conduire à une révision des hypothèses de départ et à une évolution des tableaux de bord (chapitre 10).
- **Les possibilités offertes par les Data Analytics et l'intelligence artificielle semblent séduisantes:** faire apparaître des corrélations entre de nombreuses variables sur des grandes quantités de données peut mettre en évidence des relations causes-effets pouvant aider à la décision (pour obtenir tel résultat, il faut telle ou telle condition, donc j'obtiens ainsi mes facteurs clés de succès et mes variables d'actions). Mais cela nécessite aussi de bonnes compétences statistiques et cela suppose que le futur ressemble au passé, ce qui n'est pas garanti dans les périodes de rupture ou de crise.
- **Il est parfois difficile de distinguer Objectif et Variable d'Action,** c'est même une des principales critiques effectuées à l'encontre de cette méthode OVAR sur un plan pratique. Certains considèrent les variables d'action comme des sous objectifs (dans une structure arborescente). Ceci provient de l'emboîtement des niveaux de responsabilité.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Tant que celles-ci ne sont pas définies clairement, la confusion est toujours possible. En effet, un même facteur peut être une variable d'action au niveau N et un objectif au niveau N-1. Si les rôles ne sont pas clairement partagés, il est difficile de les distinguer.

Formulation des Facteurs Clés de succès et/ou variables d'action 

OBJECTIF Formulé au chapitre 4	FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS VARIABLES D'ACTION
<p><i>Pour chacun des objectifs de l'étape précédente, déterminer les facteurs qui sont indispensables à sa réussite. Ces facteurs sont-ils maîtrisables par les responsables ? Quelles sont les actions à mettre en place concrètement ?</i></p> <p>Remarques :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les facteurs non maîtrisables ne pourront donner lieu qu'à des indicateurs d'éclairage pour expliquer les écarts et ne pourront pas servir à évaluer la performance. 2. Certains objectifs peuvent impliquer plusieurs facteurs clés de succès et plusieurs variables d'actions. Inversement, certaines variables d'actions peuvent permettre la réalisation de plusieurs objectifs. Il ne faut donc pas hésiter à créer autant de lignes que nécessaire. On peut aussi préférer une présentation en tableau à deux dimensions (objectifs en ligne, variables d'actions en colonnes, avec une croix aux intersections). 	
<p><i>Exemple</i> Objectif : Enregistrer des taux de retour clients de 5 % au maximum.</p>	<p><i>Variable d'action 1 : Améliorer la maintenance sur les machines</i></p>
	<p><i>Variable d'action 2 : Former le personnel à la qualité</i></p>

Chapitre 6

Construire les indicateurs

Comment traduire les résultats et les actions en données efficaces ?

Lors de notre précédente enquête⁵ sur les tableaux de bord, la détermination des indicateurs pertinents avait été citée comme étant la principale difficulté par 77 % professionnels répondants. Cela justifie donc d'y consacrer la majeure partie de cet ouvrage...

Certaines questions étaient plus qualitatives et appelaient des commentaires. Voici un verbatim des réponses à la question : « **Quelles seraient, d'après vous, les caractéristiques d'un tableau de bord idéal ?** »

Le lecteur notera que ces réponses spontanées soulèvent de nombreuses questions évoquées tout au long des chapitres de ce livre...

Les utilisateurs veulent un faible nombre d'indicateurs, mais pertinents (reliés à la stratégie et aux objectifs) et adaptables

- Ne pas multiplier les indicateurs (cas d'indicateurs non diffusés et que personne ne réclame dans le temps).
- Synthétique : pas trop d'indicateurs.

5. Enquête en ligne de 2014. 117 répondants issus des directions financières, ressources humaines, et opérationnelles.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

- Pertinent pour le destinataire (afin qu'il se sente concerné).
- Un tableau de bord simple qui offre une vision claire en un coup d'œil sur une problématique donnée.
- Avoir des indicateurs pertinents selon les objectifs prioritaires.
- À la fois qualitatif et quantitatif orienté résultat.
- Simple (peu d'indicateurs) et efficace (pertinent) ; souple (facile à changer pour coller aux orientations) et surtout UNIQUE (quand plusieurs TDB donnent les mêmes informations, on passe notre temps à expliquer les écarts).
- Adaptés à la stratégie et aux axes de priorité.
- Un tableau de bord doit contenir les éléments essentiels et pertinents.
- Synthétique et pertinent. Clair, précis, pertinent, actualisé, fiable.
- Le tableau de bord idéal serait très synthétique (6-7 indicateurs), actualisé en « temps réel » et bien entendu avec les indicateurs clefs de l'activité sur lesquels il est possible d'interagir directement.
- Tous les indicateurs donnant l'alerte doivent être regroupés dans un même tableau de bord.
- Pertinent dans la conduite d'activité.
- Un tableau de bord qui regroupe les données jugées indispensables et permet en un coup d'œil de vérifier les résultats et d'anticiper le cas échéant.
- Fiable, facile à implémenter, synthétique.
- Synthétique, pertinent, simple à mettre à jour.
- Trois ou quatre indicateurs, pour chacun, sur des critères de seuil ou de cible différents.
- Un tableau permettant de mesurer performance et efficacité sous des aspects majeurs tels que financier, productivité, temps/coût homme, et de permettre d' « automatiser » des alertes.
- Un nombre d'indicateurs restreints objectivés, informatisés, pluriannuels avec des définitions claires.
- Un tableau de bord qui arriverait à associer à la fois des indicateurs quantitatifs avec une analyse qualitative. Des tableaux de bord déclinables en fonction des publics concernés.
- Pertinence travaillée ; adaptation aux axes d'analyse et aux objectifs.
- Adaptable aux besoins particuliers qui peuvent apparaître au fil des mois.

Les utilisateurs veulent une présentation synthétique et facile à lire

- Alimentation rapide, lecture/analyse simple et opérationnelle.
- Proposant des systèmes d'alerte précoce.
- Simple et compréhensible. Toute l'activité sur une seule page.
- Un tableau de bord idéal, ne devrait pas comporter plus de cinq indicateurs pertinents.
- Agréable à lire (graphiques...)
- Simple, clair, parlant pour tous, on ne perd pas une heure à analyser les données.
- Automatique.
- Vision immédiate du niveau de réalisation.
- Qu'il soit compris !
- Visuel, synthétique.
- La simplicité de la lecture.
- Praticité.
- Pertinence des indicateurs, concision.
- Simple, lisible et peu chronophage.
- Simple, reprenant les éléments essentiels et récurrents. Facile à lire pour une personne qui ne connaît pas, et exploitable rapidement.
- Simple et rapide à lire.
- Voir l'essentiel en un coup d'œil.
- Très lisible, fiable, avec des extensions statistiques simples.
- Clair, net et concis.
- Un peu comme le tableau de bord d'une voiture : peu de temps à le regarder car il faut se concentrer sur la conduite des opérations, tout en voyant les limites à ne pas dépasser et les indicateurs alertant sur des vulnérabilités possibles.
- Permettant de gagner du temps. Offrir une vision d'ensemble exhaustive.
- Une page, prend peu de temps pour le mettre à jour, permet de visualiser les priorités.

Les utilisateurs veulent participer à la construction du tableau de bord et des indicateurs, et pouvoir dialoguer sur ces indicateurs (système d'animation et de management associé)

- Non lié à des objectifs fixés arbitrairement par des personnes n'ayant pas la connaissance de la tâche réalisée.
- Léger, construit avec les intéressés.
- Conçu avec l'utilisateur.
- Son utilisation, son pilote et son rôle sont clairement définis, compris et accepté par tous.
- Celui qui génère un dialogue constant entre diffuseur et destinataire. Un TDB co-construit avec les entités impactées ou pilotées par ce TDB ; incluant des commentaires voire des coefficients qui relativiseraient les données.
- Indicateurs validés par l'ensemble des acteurs.
- Simple, reconnu par l'ensemble des acteurs du processus concerné, input des actions clés de l'entreprise.
- Indicateurs partagés.
- Indicateurs utilisés ensuite.
- Répondre réellement aux besoins de ceux à qui il est destiné.
- Utile pour le manager pour prendre des décisions. Lisibilité et compréhension par les personnes qui y participent.
- Tableau de bord idéal = reporting + proposition des solutions.
- Vecteur de débat éclairé à l'interne et source de communication à l'externe.
- Un tableau de bord qui reprend les données utiles au niveau des managers en local, qui donnerait une vision en temps réel des performances avec les indicateurs composites adaptés aux niveaux N + 1, N + 2, DG.

Les utilisateurs veulent des indicateurs facilement accessibles et fiables (qualités du système d'information)

- Transposable, exportable.
- Simple et fiable.
- Un tableau fiable, compréhensible par tous et rempli très rapidement.
- Il agrège automatiquement les données de sources diverses.

- Simplicité, rapidité de collecte des infos, utilisation par le plus grand nombre.
- Facile à construire à partir de données existantes dans les systèmes.
- Ne nécessitant pas de travaux dédiés.
- Extractions facilitées car automatisées.
- Infos demandées une seule fois.
- Les données devraient être extraites et exploitables facilement afin d'optimiser le temps de traitement.
- Se basant sur des données sans retraitement consommateur de temps.
- Faisabilité et adaptabilité après évaluation.
- La stabilité des données paraît importante, ainsi que la comparaison avec la ou les années précédentes. Il faut également pouvoir comparer les données par rapport à un objectif.

Et enfin... les utilisateurs sont réalistes !

- Je ne pense pas qu'il existe un modèle de tableau de bord standard idéal.

Point méthode : Construire les indicateurs

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Les managers des entités cibles
- Le responsable du système d'information
- Les destinataires des indicateurs

À chaque objectif, son (ses) indicateur(s).

À chaque variable d'action associée, son (ses) indicateur(s).

Et seulement ceux-là.

À ces conditions de fond s'ajoutent des conditions de forme et de fiabilité pour rendre le tableau de bord pertinent.

1. Associer chaque objectif, et chaque facteur clé de succès à un ou plusieurs indicateurs

Dès lors que les objectifs et les facteurs clés de succès (dont les variables d'action) ont été clairement déterminés, la construction des indicateurs devient possible. Les indicateurs sont des informations chiffrées et synthétiques qui doivent aider à la prise de décision. Tous les objectifs et toutes les variables d'action doivent être éclairés par un indicateur. Il peut y avoir plusieurs indicateurs mais il est préférable de limiter le volume d'informations. Il faut donc s'attacher à retenir les plus pertinents.

Par exemple : Une société qui fabrique et vend des produits cosmétiques de grande consommation a pour objectif d'être leader sur la vente d'une crème de jour. Différentes études ont montré que l'investissement publicitaire était déterminant pour la progression des ventes.

L'objectif (être leader sur le marché) sera donc illustré par l'indicateur : « part de marché ». Ce chiffre (qui est un taux en %) sera comparé à la part de marché des concurrents.

La variable d'action principale (faire de la publicité) sera mesurée par l'indicateur : Montant des dépenses publicitaires (en €). Ou bien par une mesure volumique des actions publicitaires, ou un ratio (dépenses de publicité/CA).

Les indicateurs peuvent ainsi différer par leur nature (monétaires, volumiques...) ou par leur type de représentation (valeurs, ratios, graphiques, position sur une échelle...).

Mais le plus important est de bien différencier leur utilité, leur usage pour l'analyse et la prise de décision. Deux catégories d'indicateurs sont ainsi à distinguer :

- **Les indicateurs de résultats** : ils renseignent par rapport à la réalisation des objectifs. D'une manière rétrospective : avons-nous atteint l'objectif fixé ? Mais aussi d'une manière prospective afin d'aider la prise de décision.

Ainsi par exemple une société de tourisme dont le CA serait principalement concentré sur la saison estivale : La constatation du CA réalisé à fin avril a peu d'intérêt pour la prise de décision. En revanche, l'état des réservations enregistrées à cette date pour l'été et sa projection en CA prévisible par rapport à l'objectif d'activité sur l'année permet

d'orienter les actions : nécessité d'intensifier la prospection, de faire de la publicité...

- **Indicateurs de moyens et d'actions** (effort, impact) : ces indicateurs renseignent par rapport aux efforts fournis. Avons-nous engagé les actions nécessaires pour atteindre les objectifs ? Les facteurs clés de succès sont-ils réunis ? Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, l'analyse des indicateurs de moyens permet de voir si les actions clés ont été menées, et quel a été leur impact. Il sera ainsi possible de réajuster ces actions, voire de réajuster l'objectif s'il apparaît irréaliste. La connaissance au plus tôt de ces informations permettra au système de tableau de bord de jouer un réel rôle de « pilotage ».

Ainsi par exemple un sportif dont l'ambition (l'objectif) est de courir le marathon en un temps déterminé. Il a préalablement établi ses variables d'action, c'est-à-dire un programme de travail : entraînement physique, régime alimentaire, qui sont les facteurs clés de succès lui permettant d'atteindre son objectif.

Dans la phase de préparation il va confronter les résultats qu'il obtient (par rapport aux objectifs), et les paramètres des variables d'action. Si les résultats ne sont pas bons et qu'il n'a pas respecté son programme d'actions, la première chose à faire est de revenir à ce programme d'actions (entraînement, régime...). S'il a respecté son programme et que les résultats ne sont pas bons il devra soit revoir les variables d'action (le programme n'est peut être pas adapté), soit revoir l'objectif (peut être irréaliste !).

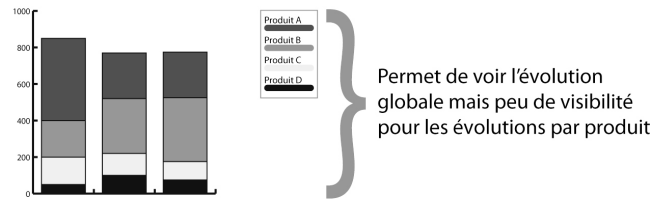
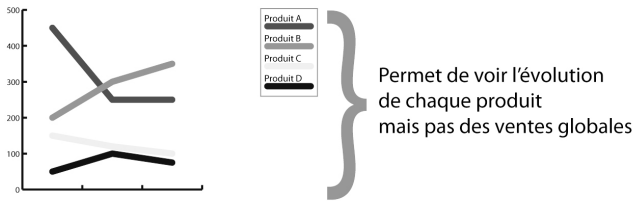
2. Produire des indicateurs de qualité

Pour être utiles et efficaces, les indicateurs doivent satisfaire plusieurs caractéristiques :

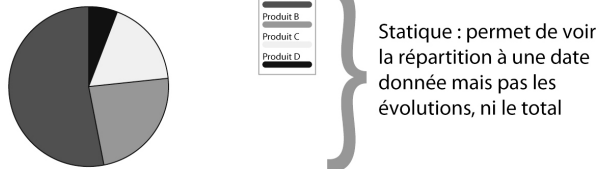
- **Les indicateurs doivent être fiables** : les réunions ne doivent pas être consacrées à valider les chiffres, à se demander d'où ils proviennent et comment ils ont été obtenus. Le mode de calcul doit avoir été explicité clairement et documenté (voir chapitre 7). Pour certaines données on peut se permettre une marge d'approximation. C'est le cas lorsqu'on souhaite avoir des chiffres avant la clôture des états comptables. Mais le mode d'évaluation devra être approuvé, la marge d'erreur réduite, et son amplitude évaluée à l'avance. Pour fiabiliser le système, il est bon de prévoir des contrôles de cohérence.

- **Les indicateurs doivent pouvoir être obtenus rapidement.** Nous sommes dans une logique de pilotage et de réactivité. Il est parfois préférable de sacrifier la précision absolue au profit de la rapidité qui permet de prendre des décisions à temps. À condition bien sûr que la fiabilité des informations soit respectée à l'intérieur d'une fourchette de tolérance. C'est le même principe qui est utilisé en analyse qualité : au lieu de procéder à un contrôle exhaustif de toutes les unités fabriquées, on pratique des sondages sur quelques pièces et on utilise les techniques statistiques d'échantillonnage pour apprécier les propriétés de la production globale.
- **Les indicateurs doivent être faciles à interpréter :** le mode de représentation doit être convivial, clair et compréhensible par les utilisateurs. Est-il préférable de représenter des tableaux de chiffres, des graphiques ? La réponse dépend à la fois du type de données que l'on veut illustrer, et des préférences des utilisateurs. Il est parfois difficile de trouver un compromis entre l'adaptation aux souhaits et aux besoins de chaque responsable, et la nécessaire homogénéisation des données dans les processus de comparaison, consolidation au sein d'un groupe.

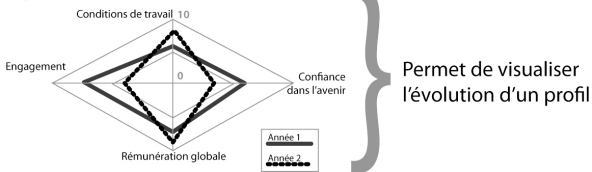
Voici quelques exemples de représentations possibles, répondant à des besoins différents :



Ventes de janvier



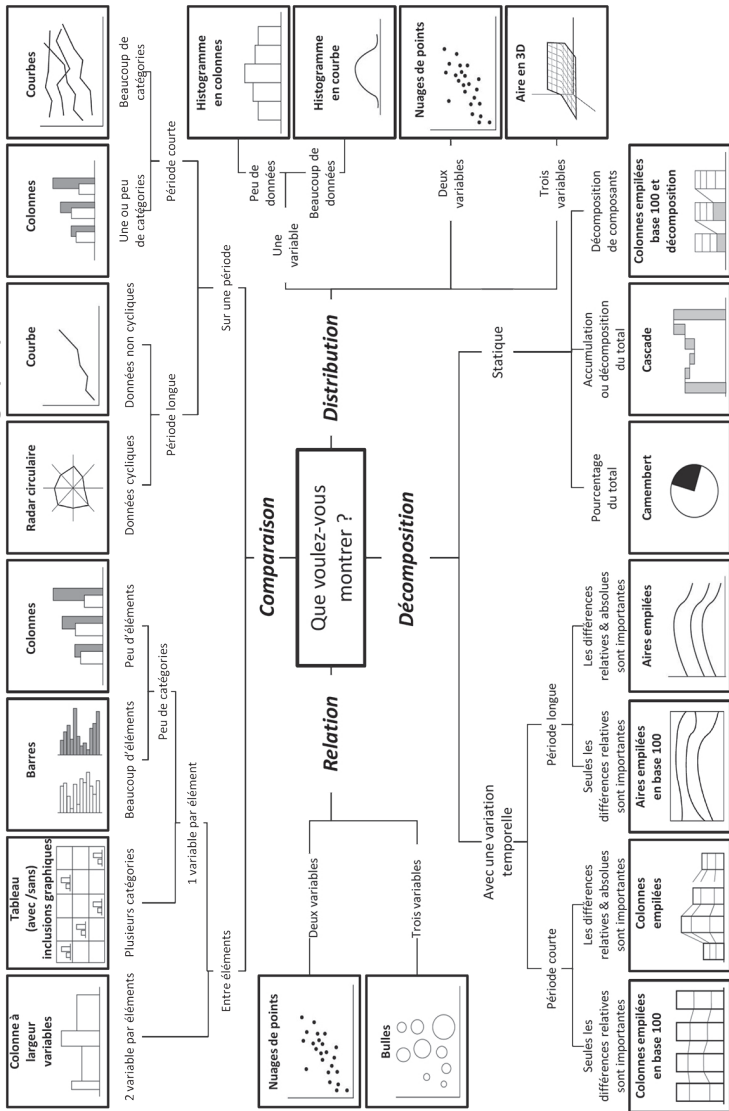
Enquête climat social



Les représentations graphiques doivent être au service du message que l'on veut transmettre. La synthèse ci-contre donne un aperçu des différents modes de représentation possibles (adaptation de B. Lebelle).

Les outils de Business Intelligence permettent une grande variété de représentations graphiques. Mais la « datavisualisation » ne dispense pas de la réflexion préliminaire sur les messages que l'on veut transmettre. Ceci est un peu trop souvent oublié.

Chart Chooser - Aide à la sélection de graphiques



© 2006 Conception A.Abelas - a.a.abelas@gmail.com - www.extremepresentation.com
 - traduction par B.Lebelle - bernard.lebelle@free.fr - www.impactvisuel.net

- **Les indicateurs ne doivent pas agréger un nombre trop important de données.** Afin de limiter le nombre d'informations présentées sur le tableau de bord (ce qui est une préoccupation légitime), certaines données sont parfois agrégées sous forme d'une notation globale, une moyenne pondérée sur plusieurs critères. De cette manière, les éléments favorables et défavorables se compensent. Le résultat global peut être en apparence favorable mais cacher des évolutions inquiétantes qui seront masquées car noyées dans une note moyenne. Une manière de limiter ce problème peut être d'accompagner la note globale d'une mise en évidence automatique des zones de dysfonctionnement (voir point suivant). Sur un plan statistique, la moyenne est parfois avantageusement remplacée par une cartographie, ou à défaut par la médiane accompagnée d'une analyse de dispersion.

Par exemple : l'entreprise procède peut-être régulièrement à des enquêtes de climat social et choisit de présenter une seule note globale qui est une moyenne pondérée issue des réponses des salariés à un long questionnaire. La note finale peut être correcte mais masque le fait que certains éléments présentent des évolutions inquiétantes, par exemple l'inquiétude sur l'avenir de l'entreprise et le manque de visibilité, le manque d'informations... Ces éléments sont cachés car compensés dans la moyenne par le fait que d'autres sont plus favorables (conditions de travail, avantages sociaux...).

3. Choisir un référentiel

Une information chiffrée isolée présente peu d'intérêt. La consultation de l'indicateur doit nous dire si la situation est favorable ou défavorable, de manière à pouvoir engager à temps les actions nécessaires. Il faut donc pouvoir comparer la valeur réelle à une référence.

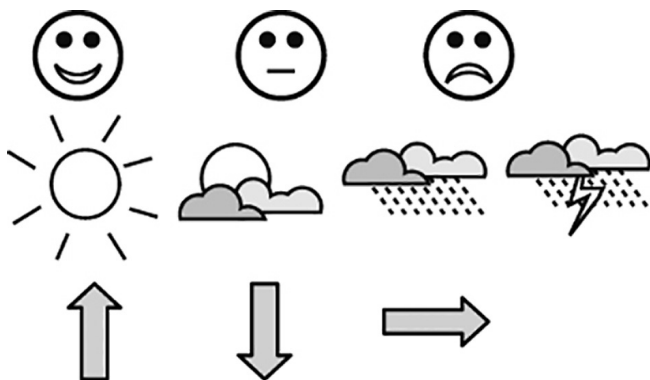
Cette référence peut être :

- Une valeur cible (ou une plage de valeurs) à atteindre qui est notre objectif (résultat souhaité pour les indicateurs d'objectif, intensité des actions pour les indicateurs de variables d'action). Cette valeur cible peut être issue du système budgétaire.
- Un historique : on compare le chiffre obtenu à une valeur passée, par exemple l'année précédente à la même période.
- Une donnée extérieure : la concurrence, le marché, une autre unité de l'entreprise, une donnée économique générale (par exemple l'indice des prix) ou sectorielle, un benchmark.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Les données réellement obtenues pourront être comparées au référentiel. Sur le plan de la présentation, on peut faciliter la lecture en faisant apparaître automatiquement le caractère favorable ou défavorable du résultat.

Des pictogrammes ou des flèches peuvent accompagner les chiffres, afin de permettre un repérage visuel immédiat par rapport au référentiel. Ces symboles permettent d'alerter sur les points à risque, ce sont des « clignotants » :



Dans le cas où un indicateur serait le résultat d'une moyenne entre plusieurs éléments, la page de synthèse peut faire apparaître d'une part l'indicateur global qui est une moyenne, d'autre part en automatique les composantes qui présentent un aspect inquiétant nécessitant une analyse ou une intervention.

Ainsi dans notre exemple du climat social, à côté de la note globale correcte pourrait apparaître une alerte visuelle sur les éléments nécessitant une réaction (inquiétude des salariés).

Attention toutefois à ne pas trop surcharger visuellement la présentation de la synthèse. Elle doit rester très lisible.

4. Choisir la fréquence

L'indicateur doit-il être hebdomadaire ? Mensuel ? Trimestriel ? Annuel ? Accessible en temps réel à la demande ?

Il n'existe pas de réponse unique à cette question. La périodicité de production de l'indicateur subit bien sûr des contraintes : organisation

du système d'information ou dimensions légales (la paie des salariés est mensuelle par exemple, donc la fréquence la plus courte d'analyse de la masse salariale sera le mois).

Il faut également distinguer fréquence de production, fréquence de communication et fréquence de dialogue managérial.

Le principe à respecter est le suivant : **le choix de la fréquence doit dépendre avant tout de l'urgence de la prise de décision associée.**

Ainsi dans un atelier de production :

L'opérateur sur la machine observe en temps réel sur le tableau de bord de la machine le fonctionnement correct de cette dernière. Lorsqu'un voyant d'alarme s'allume, il faut immédiatement arrêter la machine, régler le dysfonctionnement.

Les contrôles qualité à la sortie de la chaîne de production sont effectués plusieurs fois par jour, voire toutes les heures.

Le suivi de la quantité produite est journalier.

Le suivi des coûts de l'atelier est mensuel.

Le plus souvent, les indicateurs proches du terrain opérationnel font l'objet d'une fréquence rapprochée. Les indicateurs destinés à la direction ont une périodicité plus longue.

C'est là tout l'intérêt d'un tableau de bord de pilotage : s'il est bien conçu, il permet au responsable opérationnel d'intervenir rapidement sur le terrain, avant que les dysfonctionnements n'aient des conséquences financières.

5. Rassembler les indicateurs dans le tableau de bord de synthèse

Le tableau de bord de synthèse soit présenter les seuls indicateurs clés précédemment définis.

Les détails et statistiques issus du système d'information et permettant d'expliquer les phénomènes constatés viennent en arrière-plan. Ils ne sont pas nécessairement communiqués ou consultés en première intention, mais seulement pour des besoins d'analyse complémentaires. Des requêtes plus précises pourront alors être effectuées dans le système d'information, à des fins d'investigation. Un tableau de bord de pilotage n'est pas une base de données, mais il ne la supprime pas non plus. Elle reste disponible en arrière-plan de façon à localiser précisément les dysfonctionnements quand ils apparaissent.

Pour de nombreux répondants de notre précédente enquête, les indicateurs essentiels doivent être rassemblés sur une seule page. Nous suggérons donc un tableau de bord en deux parties: une première page synthétique comprenant les indicateurs essentiels, les alertes, ainsi que les commentaires d'analyse et de contexte, puis des éléments plus détaillés en arrière-plan sur les pages suivantes. La première page devrait pouvoir renseigner immédiatement sur la situation: allons-nous dans la bonne direction ?

La présentation doit, si possible, intégrer des commentaires, ce qui facilitera l'interprétation et la prise de décision. Cela suppose évidemment qu'une analyse des chiffres soit effectuée avant la publication du tableau de bord.

Attention : faire un commentaire ce n'est pas seulement décrire de façon statique dans quel sens vont les chiffres (ça augmente, ça baisse, c'est mieux ou moins bien que le budget...). C'est aussi expliquer pourquoi ! Et la réponse passe souvent par le dialogue et l'observation des situations réelles de travail.

6. Soigner la présentation

La présentation doit mettre en valeur les éléments essentiels : les indicateurs clés et les signes d'alerte éventuels. La présentation doit être standardisée pour faciliter un repérage rapide.

La forme dépend de la manière dont l'information est consultée : en projection dans une salle de réunion, sur des outils numériques mobiles ? Il faut intégrer l'usage dans la réflexion sur la présentation et l'ergonomie.

- Soigner la typographie.
- Choisir un code couleur et s'y tenir.
- Respecter les règles de lecture à l'écran : en tenir compte pour positionner les informations prioritaires (en haut à gauche et en bas à droite).
- Soigner les titres et les légendes des graphiques.
- Tester la présentation auprès de plusieurs utilisateurs potentiels pour évaluer leur réaction : la forme est-elle au service du message ?
- Exercer son sens critique en observant toutes sortes de présentations de tableaux de bord (nombreux modèles sur Internet).

Des ouvrages spécialisés existent sur l'application des derniers travaux de recherche en sciences cognitives à l'élaboration de graphiques et de diaporamas efficaces (voir bibliographie). La connaissance des grands principes de datavisualisation est aujourd'hui une compétence essentielle lors de la conception visuelle des tableaux de bord. Cela pourrait se définir ainsi : optimiser la communication du message que l'on veut transmettre, en utilisant la représentation graphique et visuelle la plus adaptée à ce message, celle qui le sert le mieux.

Les outils actuels de datavisualisation rivalisent de créativité en proposant toutes sortes de graphiques et de représentations visuelles des données : c'est très séduisant et très esthétique, mais cela risque de détourner de l'essentiel et le message à transmettre ne sera pas nécessairement plus lisible. Donc oui, ce sont des outils formidables, mais ils ne dispensent pas de l'effort de conceptualisation et de dialogue autour du choix des indicateurs (adaptés aux objectifs et aux plans d'actions). Associations esthétique et pertinence du sens pour un impact optimal.


Points de vigilance

- **Rappel : ne pas démarrer le tableau de bord directement par les indicateurs !** La qualité des indicateurs dépend de l'attention et de la rigueur accordées aux étapes précédentes. Compréhension de la structure organisationnelle, identification des objectifs et des variables d'action associées : le temps consacré à ces étapes préliminaires permettra de construire des indicateurs plus utiles et plus efficaces. Donc, si vous avez commencé la lecture de cet ouvrage directement par ce chapitre... nous vous conseillons de faire un retour en arrière !
- **Il faudra veiller à repérer les dérives potentielles dans l'analyse ultérieure :** lorsqu'on évalue la performance d'une unité ou d'un salarié à partir d'un nombre limité d'indicateurs, on observe parfois des modifications de comportement préjudiciables à l'intérêt global de l'organisation. Par exemple, des indicateurs de productivité privilégiant uniquement le volume par unité de temps (nombre de dossiers traités, nombre de clients visités...) peuvent avoir des effets néfastes sur la qualité.

- **Il est conseillé d'associer à ce stade des personnes impliquées dans le système d'information.** Elles pourront évaluer la facilité d'obtention des informations, ainsi que les aménagements nécessaires (chapitre 8). Certains indicateurs sont peut-être impossibles à extraire du système, ou alors au prix d'aménagements très coûteux. Certains souhaits irréalistes devront alors être écartés.
- **Le système doit finalement prouver sa valeur ajoutée.** Il faut peser l'intérêt des indicateurs mis en place, la valeur qu'ils vont apporter à l'entreprise en regard du coût de leur obtention et de leur communication. Nous sommes au niveau du pilotage (pas du reporting statistique). Le système doit comporter les indicateurs essentiels, et uniquement ceux-là.

Indicateurs de réalisation des objectifs 

OBJECTIFS	INDICATEURS DE RÉALISATION DES OBJECTIFS
<p><i>Ces indicateurs doivent illustrer le fait que les objectifs ont été ou non atteints. Ce sont des indicateurs de résultat.</i></p>	
<p><i>Exemple : Objectif : Enregistrer des taux de retour clients de 5 % au maximum.</i></p>	<p><i>Nombre de retours (dans un délai de ...) / nombre de produits vendus = taux de retour</i></p>

Indicateurs de suivi des facteurs clés de succès et/ou des variables d'action 

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS / VARIABLES D'ACTION	INDICATEURS DE SUIVI DES ACTIONS et FACTEURS CLÉS
<p><i>Ces indicateurs doivent illustrer le fait que les moyens, actions et conditions de succès ont été mis en œuvre. Ce sont des indicateurs de moyens.</i></p>	
<p><i>Exemple Variable d'action 2 : Former le personnel à la qualité</i></p>	<p><i>Nombre de salariés production formés sur la qualité / nombre de salariés de production</i></p>

Chapitre 7

Documenter les indicateurs

Pour des données fiables et sans ambiguïté



Les indicateurs ont enfin été choisis ! Mais la mise en place n'est pas toujours facile : il faut bien définir les données et partager un même langage.

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Une définition partagée ?

« Mais comment mesurer le délai de recrutement ? ». Antoine, nouvellement responsable du SIRH, interroge son directeur. L'indicateur semble pourtant simple... mais :

Quel est le point de départ : la demande du manager ? L'approbation effective du principe de recrutement par la direction ? Le démarrage des actions concrètes de recrutement ?

Et le point d'arrivée : la date de sélection du candidat ? La date de signature du contrat ? Le premier jour de travail ? La fin de la période d'essai ?

Trois fois quatre... ça fait douze modes de calcul possibles !

Aucune solution n'est meilleure que l'autre. Antoine a interrogé les uns et les autres.

Le manager privilégie en général le temps de latence entre sa demande, et le moment où le nouvel arrivé est effectivement opérationnel (tiens... encore un autre élément à définir !). Et le responsable de recrutement va limiter le temps mesurable à celui qui est de son propre domaine de responsabilité : soit entre l'acceptation du recrutement et la signature du contrat.

Il va bien falloir choisir et définir clairement ce qu'on retient comme définition. De plus, Antoine se demande s'il est bien nécessaire d'intégrer l'ensemble de la population salariée. Ne vaut-il pas mieux se concentrer sur certaines catégories de personnel, et lesquelles ?

Cas n° 2 : Un système d'information incomplet ou dispersé ?

Quelques mois plus tard, Antoine est à nouveau sollicité par les questions de recrutement. Les commerciaux sont une population sensible pour l'entreprise, et le DRH veut suivre l'évolution du nombre de candidatures.

En théorie là encore, rien de bien compliqué. L'entreprise a un site Internet où il est possible de déposer directement des candidatures spontanées, ou en réponse à une offre d'emploi. Dans certains cas elle passe aussi par des sites spécialisés qui lui transmettent les CV des candidats. Tout cela peut facilement être tracé, compté...

Mais les candidatures peuvent aussi arriver par d'autres moyens... Avec le développement des réseaux sociaux, certaines personnes envoient directement leur CV à des responsables de l'entreprise, aux ressources humaines ou à la direction commerciale...

Faut-il considérer ces envois comme des candidatures ? *A priori* oui, se dit Antoine. Le problème est que ces informations non structurées sont dispersées parmi les avalanches de mails qui se déversent chaque jour et faute d'action volontaire et organisée pour les recenser et les qualifier... il est impossible de les compter !

Faut-il dans ce cas renoncer à intégrer ces éléments ? Mais alors le nombre de candidatures sera sous-estimé. Est-ce grave ? Il faudrait pouvoir estimer la part que ça représente sur le total des candidatures.

Faut-il mettre en place un système de recensement de ces candidatures spontanées dispersées ? Cela suppose qu'elles soient systématiquement transmises par les destinataires (impossible à garantir !), collectées, intégrées dans le système d'information...

Tout cela représente un coût et des contraintes, et sans que la fiabilité du résultat ne soit garantie, car il dépend de l'action volontaire des personnes qui ont reçu les candidatures. L'enjeu porté par cet indicateur justifie-t-il de modifier le système d'information, et si oui, jusqu'où ?

Là encore, il va falloir arbitrer !

Il n'est donc pas suffisant de déterminer le nom et le type d'indicateur... il faut cerner tous les paramètres de définition et de représentation, ainsi que le lien avec le système d'information.

Point méthode : Documenter les indicateurs

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Les managers des entités cibles
- Le responsable du système d'information
- Les destinataires des tableaux de bord
- Les personnes responsables de l'édition périodique des tableaux de bord

Chaque indicateur doit être documenté avec précision dans une fiche signalétique retraçant : son identité, son mode de calcul, son mode de cadrage, sa place dans le système d'information.

1. Élaborer une fiche descriptive pour chaque indicateur

Les indicateurs du tableau de bord ont été sélectionnés avec rigueur. Mais l'efficacité du système de pilotage repose également sur la mise en place d'une procédure claire et partagée. En particulier, il est utile de rédiger, pour chaque indicateur retenu, une fiche descriptive et méthodologique.

En effet, cela permettra à tous les acteurs (utilisateurs du tableau de bord, producteurs de l'information, managers, direction...) de partager une définition commune et de ne pas consacrer leurs réunions à s'interroger sur la manière dont ont été obtenus les chiffres. Une description précise permet également de faciliter les évolutions de méthode,

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

les comparaisons de données issues de sources différentes. Cela favorisera également l'intégration des nouveaux arrivés dans la structure organisationnelle.

Le contenu de la fiche d'indicateur peut varier selon le contexte de l'entreprise. Malgré tout, les quatre dimensions suivantes doivent être explorées :

- **Identification** : c'est ce qui nous permettra de reconnaître ou citer l'indicateur. Plusieurs données sont utiles, dont le nom, l'objectif de l'indicateur, sa définition (ou règle de calcul), son périmètre organisationnel, sa fréquence.

Par exemple dans une chaîne hôtelière, un indicateur de base est le « taux d'occupation ». Cet indicateur a pour but d'optimiser l'utilisation de la structure disponible, afin de rentabiliser l'établissement. Il se présente sous forme d'un taux dont le calcul est : nombre chambres occupées / nombre de chambres disponibles.

Le périmètre organisationnel correspond à la zone ou à la partie de population couverte par l'indicateur. Le directeur d'un hôtel donné aura les informations relatives à son hôtel. La direction France disposera des données sur l'ensemble de la France (une moyenne assortie d'un détail par ville ou région par exemple).

En ce qui concerne la fréquence : il faut distinguer la disponibilité de l'information à la demande (ce qui dans ce cas se fait probablement en temps réel) et la diffusion dans un tableau de bord formalisé. Pour le directeur de l'hôtel, l'indicateur est suivi quotidiennement. En revanche pour la direction France, l'indicateur publié sera vraisemblablement mensuel (ou hebdomadaire en haute saison).

- **Cadrage : les chiffres obtenus sont – ils satisfaisants ?** Le cadrage nous permet de savoir où nous en sommes par rapport au référentiel. C'est à ce niveau que sont définies d'éventuelles valeurs cibles ou des plages de valeurs acceptables. C'est à ce niveau que peuvent être mis en place des seuils d'alerte, des clignotants signalant la nécessité d'une intervention. C'est également à ce niveau que les données réelles peuvent être observées à la lumière des informations extérieures (secteur, concurrence...).

Dans le cas de notre hôtel, les chiffres du taux d'occupation peuvent être rapprochés de la valeur d'objectif du budget (par exemple 85 %, avec des variations selon la saisonnalité). On peut décider d'un seuil d'intervention lorsque le niveau réel est à 5 points en dessous de cet

objectif (80 % en moyenne). Les données peuvent également être comparées aux données de l'année passée, ou/et aux données des hôtels de la même chaîne situés dans les environs proches. Les données de la concurrence seraient intéressantes mais pas faciles à obtenir avec la même fréquence.

- **Acteurs et système d'information** : A qui est destiné cet indicateur (on peut le trouver dans plusieurs tableaux de bord) ? Qui produit ou renseigne les informations ? Comment trouver les données dans le système d'information ?

Sur ce dernier point, il est utile de préciser les commandes et requêtes à mettre en œuvre dans la base de données informatiques.

L'indicateur « taux d'occupation » de l'hôtel a pour premiers destinataires à des fins opérationnelles le directeur de l'hôtel ainsi que son responsable financier. Au niveau national, les taux seront remontés et consolidés à la direction générale France, et aux directions marketing et finance du siège. Le niveau de détail par hôtel n'apparaîtra pas alors au 1^{er} niveau de visibilité (le taux sera global). On peut imaginer un système d'alerte ou bien une cartographie des établissements selon les scores obtenus.

Les informations seront obtenues grâce au système informatique d'enregistrement des entrées clients (chaque fois qu'un client arrive, se livre aux démarches d'enregistrement et récupère la clé de sa chambre, celle-ci est considérée comme « occupée »).

- **Périphériques** : l'indicateur retenu peut donner lieu à des analyses complémentaires et à différentes ventilations (ventes par zones géographiques par exemple). Le détail de ces ventilations n'est pas nécessairement visible sur le tableau de bord de synthèse, afin de ne pas alourdir la présentation. Il est en revanche utile de signaler que ces éléments de détail sont disponibles par ailleurs, dans le système d'information.

Notre indicateur peut également être réutilisé dans le calcul d'autres indicateurs. Il est parfois intéressant ou utile de le rapprocher d'autres indicateurs existants, et d'expliquer alors comment se fait le passage de l'un à l'autre.

Des commentaires peuvent également être ajoutés à ce niveau.

Pour notre hôtel : il est peut-être envisagé d'analyser l'occupation des chambres en séjour professionnel/ séjour privé. Par ailleurs, le taux

d'occupation peut être exploité dans des calculs financiers de coût de sous-activité (imputation rationnelle issue de la comptabilité de gestion).

Un autre exemple caractéristique de données périphériques concerne l'indicateur RH : « effectifs, CDI+CDD, Équivalents temps plein ». Cet indicateur peut être décomposé par Catégories H/F, niveaux de qualification, ancienneté, âges... Il est à rapprocher des indicateurs effectifs obligatoires du bilan social et des diverses déclarations obligatoires (a-t-on retenu les mêmes définitions ?). Les indicateurs à destination du DRH, du directeur financier, des directions opérationnelles subissent peut-être des variantes et il faut être capable de les expliquer et de reconstituer les écarts.

2. Former et communiquer

Lors de la mise en œuvre du tableau de bord, la communication et la formation des personnes impliquées dans le processus sont indispensables, quel que soit le niveau dans la structure organisationnelle.

En principe, les utilisateurs du tableau de bord ont été impliqués lors des différentes étapes de sa construction. Il ne devrait plus être nécessaire de les convaincre de l'intérêt de ce mode de pilotage et de la pertinence des indicateurs choisis. Deux points vont peut-être nécessiter un complément de formation ou de communication :

- Les modifications du système d'information induites par la mise en place du tableau de bord. Ce sont des aspects techniques.
- Le tableau de bord va avoir des impacts sur le mode de management, sur la communication entre les membres d'une équipe, sur la communication entre les équipes. La dimension relationnelle est fortement impliquée dans le processus et le bon fonctionnement du pilotage nécessite l'adhésion des acteurs.

Point de vigilance

- **Cette phase pourra faire apparaître des difficultés techniques.** Certains indicateurs vont sembler irréalistes ou très complexes à mettre en place. Il faudra alors s'interroger sur leur pertinence par rapport à la démarche initiale. Quel est l'avantage attendu et quel est le coût supplémentaire généré par la fourniture de cette information ? Ces éléments ne sont pas faciles à évaluer. Il faudra peut-être arbitrer et renoncer à certains indicateurs, ou bien les adapter.

- **Le manuel de procédures et la documentation devront évoluer dans le temps.** Des réajustements seront inévitables : référentiels, valeurs cibles, analyses complémentaires, nouveaux destinataires... L'audit périodique du système de pilotage va générer des modifications qui devront être documentées. Si on décide de modifier un mode de calcul, il faudra sur la première période être capable d'expliquer les variations liées à la différence de définition.
- Les phases de formation et communication peuvent faire apparaître des résistances chez les personnes concernées. Il est nécessaire de s'interroger sur la signification de ces résistances. Le système est-il perçu comme trop complexe ? Peu utile ? Si les utilisateurs n'en voient pas l'intérêt et le ressentent comme une contrainte avant même son démarrage, cela signifie peut-être que l'équipe projet a dévié de son objectif initial ou a mal analysé le contexte. Une autre résistance peut être liée à un manque de confiance dans l'organisation ou le management, à une méfiance envers les systèmes d'évaluation de la performance. En principe, l'implication des utilisateurs dans les différentes étapes du projet devrait limiter ce phénomène, mais il est possible que les implications sur le pouvoir et le management ne soient perçues que tardivement. Cela signifie peut-être que l'on a négligé l'importance du dialogue dans les chapitres 4 et 5 (objectifs et variables d'action).

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Documentation des indicateurs 

<i>Chaque indicateur doit être défini précisément</i>	
FICHE D'INDICATEUR	
<i>IDENTIFICATION DE L'INDICATEUR</i>	
Nom de l'indicateur	
Objectif de l'indicateur	
Définition ou règle de calcul	
Périmètre organisationnel (<i>quelle partie de l'organisation ou de l'environnement</i>)	
Fréquence	
CADRAGE	
Référentiel (<i>budget, historique, environnement</i>)	
Valeur cible ou seuil d'alerte	
ACTEURS ET SYSTÈME D'INFORMATION	
Destinataires de l'indicateur	
Mode d'obtention de l'information (<i>requête dans le SI, émetteur</i>)	
PÉRIPHÉRIQUES	
Analyses disponibles en complément (<i>ventilations, calculs annexes...</i>)	
Commentaires	

Chapitre 8

Adapter le système d'information

De la rigueur technique mais aussi de l'accompagnement



Nouveau projet de tableau de bord, nouvel outil. L'outil va-t-il résoudre tous nos problèmes ?

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : une question en cache une autre

Aymeric est le nouveau directeur de la coopérative. Depuis quelques semaines, il s'est imprégné du contexte, a rencontré les équipes. Aujourd'hui le climat économique est tendu, et le pilotage doit être plus serré qu'auparavant.

Un projet de pilotage de la masse salariale est en cours. Ce n'est plus possible de se contenter de regarder le passé dans le rétroviseur, il faut anticiper ! Le but est de produire mensuellement une projection de la masse salariale sur les douze prochains mois glissants en intégrant tous les mouvements prévisibles de personnel, d'évolution de charges, de variation de l'activité... bref, une révolution !

Évidemment, pour faire cela, il faut être outillé. Aymeric échange sur le sujet avec son DRH et son DAF :

- « Une solution serait de s'appuyer uniquement sur notre système de paie. Mais il faut faire faire des adaptations par notre éditeur.

C'est coûteux et surtout pas très souple, puisque chaque nouvelle évolution devra passer par eux et sera facturée. Bien sûr, la fiabilité semble bonne mais le problème est que nous n'avons pas encore bien déterminé quel type de restitution nous voulions...

- On peut aussi requêter à partir de la paie et exporter vers Excel pour faire toutes les analyses et monter les tableaux de bord. Mais ça risque d'être limite en termes de masse de données à traiter. Et puis de toute façon dans tous les cas, il y a un gros travail de reclassement à faire puisque nos classifications paie ne correspondent pas à ce que nous voulons en matière de découpage budgétaire. Nous avons déjà fait des tests et la fiabilisation des données n'est pas encore assurée avec un niveau satisfaisant...
- Et il n'y a pas que le choix de l'outil et de la méthode ! Il y a celui des personnes. Nous n'avons pas bien déterminé qui allait prendre en charge cet outil, ni même vraiment arbitré entre une localisation RH ou finance. La personne qui serait la plus à l'aise pour travailler sur ce sujet, et qui pourrait probablement aider à faire progresser le système vient de changer de poste. Les autres membres de l'équipe n'ont pas l'air très motivés et surtout ont l'air inquiets de ces changements. Ils se disent déjà perpétuellement débordés. Au minimum il va falloir les former sérieusement, mais je doute que ça suffise...
- Et comment assurer le lien avec les managers opérationnels ? demande Aymeric. Car le système repose sur l'import actualisé de la paie mais aussi sur les hypothèses de variation que vous introduisez sur les mois à venir. Ça ne va pas tomber tout seul : qu'avez-vous prévu pour faire le lien entre le terrain et le système d'information ? Et comment communiquez-vous en retour sur les résultats ? Il ne faut pas s'imaginer que l'outil va faire tout le travail.
- Nous n'en sommes pas encore là... soupirent en chœur DAF et DRH ! »

Les outils informatiques sont indispensables à la mise en place des tableaux de bord. Les questions techniques doivent être abordées avec rigueur, mais elles ne suffisent pas à garantir le bon fonctionnement du système. L'environnement humain, organisationnel et managérial doit aussi être intégré.

Point méthode : Adapter le système d'information

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Le responsable du système d'information
- Les managers des entités cibles
- La direction (pour la décision)

Les possibilités techniques des systèmes d'information actuels semblent élargir sans cesse le champ des possibles... Et pourtant, l'outil ne peut être mis en place qu'en respectant une méthodologie rigoureuse, à la fois sur le plan technique, mais aussi sur le plan organisationnel. L'outil s'intègre dans un écosystème qu'il doit aider à fonctionner au mieux de ses potentialités. Et pas l'inverse.

1. Réaliser un diagnostic de l'existant

La sélection des indicateurs a permis de définir les besoins en informations. Mais le système d'information actuel permet-il de répondre à ces besoins ? Dans un premier temps il est indispensable de procéder à un recensement et à une analyse de l'existant, ses points forts et ses points faibles, les axes d'amélioration. Lors de l'étude du contexte, le système d'information a déjà fait l'objet d'un questionnement axé sur les processus décisionnels (« avons nous pris des décisions inappropriées en raison d'une insuffisance ou d'un défaut du système d'information ? »). Il s'agit à présent de s'intéresser aux aspects techniques.

- Les données nécessaires à la construction des indicateurs sont-elles disponibles ?
- Est-il nécessaire de revoir les référentiels, de recodifier les éléments d'une manière homogène (d'un département à l'autre au sein de l'entreprise, un même terme peut recouvrir un contenu différent).
- Les informations disponibles nécessitent-elles des retraitements complémentaires ?
- Est-il nécessaire de construire de nouveaux outils et de les intégrer dans le SI (par exemple, questionnaire satisfaction clients ou salariés).

À ce stade, l'équipe projet prendra peut-être conscience d'un écart important entre le niveau d'information souhaité dans les tableaux de

bord, et le niveau d'information disponible. Il faudra alors arbitrer : limiter les ambitions, ou bien adapter le système d'information.

Il est également illusoire de croire qu'un outil magique apportera une solution toute faite à un problème de fond : absence de stratégie claire ou de vision, problème organisationnel, processus métiers défaillants, conflits latents, compétences inadaptées ... La phase de diagnostic doit permettre de repérer les points de blocage qui risquent de rendre l'outil inopérant.

Mais en principe, si toutes les étapes de cet ouvrage ont été respectées, ces points ont déjà été abordés lors de l'étude du contexte. Pour cette raison, il ne faut pas vouloir aller trop vite : la question du choix de l'outil ne doit être posée qu'après un diagnostic préalable complet.

2. Procéder à une étude de cadrage

Cette étude va permettre de définir l'ampleur du projet et ses grandes orientations :

Lorsque le diagnostic est posé, et après le travail préparatoire sur les indicateurs (objectifs, plans d'actions...), il convient de définir la cible du projet :

- Que fera le système à l'issue du projet ? Et aussi : qu'est-ce qu'il ne fera pas ?
- Quel est le périmètre précis du projet ?
- Qui sont les acteurs ?
- Quelle est la trajectoire (échéances, moyens et budgets) ?
- Quelle orientation technique sur la structure du SI ?

Et sur ce dernier point :

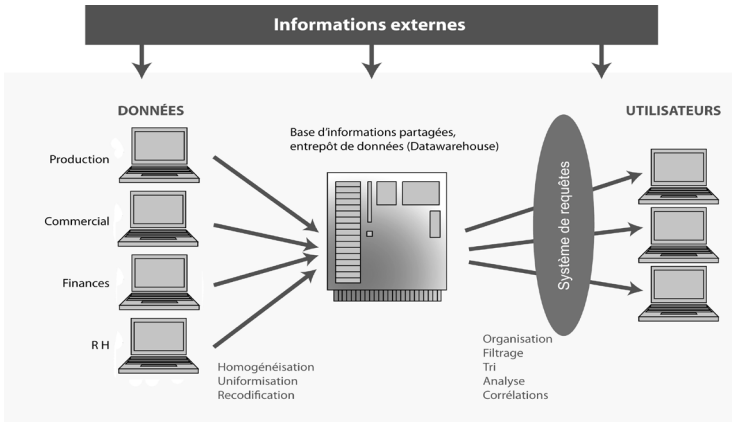
Choisit-on de développer le système en interne ou d'acquérir une solution progicielle ? La réponse dépend de l'organisation et du degré de maturité de l'entreprise en matière de système d'information. Une PME et une grande entreprise n'adopteront pas les mêmes solutions.

Dans tous les cas, deux niveaux doivent être distingués :

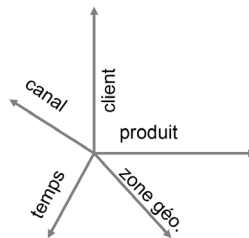
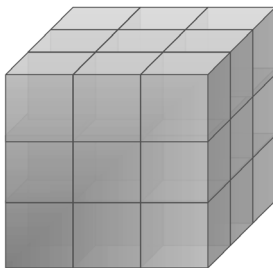
- L'alimentation par des données homogènes et fiables dans une base partagée. Ces données sont issues des activités de l'entreprise (commercial, ventes, logistique, comptabilité, ressources humaines...)

- La possibilité d'interroger et de diffuser ces informations pour les besoins de l'activité et aussi pour les besoins de pilotage et les tableaux de bord.

Ce système peut être schématisé de la façon suivante :



Les données opérationnelles peuvent être issues de différents systèmes en amont. Elles sont harmonisées, homogénéisées, structurées dans une base d'informations partagées (entrepôt de données ou DataWarehouse). En aval, un système de requêtes multidimensionnelles (type base OLAP) permet d'interroger la base de données sous différents axes et de fournir les analyses et les éléments de pilotage. Les utilisateurs et destinataires de tableaux de bord sont donc les « clients » de ces requêtes.



Concept OLAP

On Line Analytical Processing
Requêtes multi-dimensionnelles

Les projets les plus importants reposent sur une intégration du système sur toute la chaîne (type ERP), couplée à une technologie Internet. Mais ces systèmes sont parfois lourds et complexes, pas toujours adaptés aux moyens et au mode de fonctionnement des petites entreprises. Ils posent souvent des problèmes d'adaptabilité et de flexibilité :

- Les tableurs (type Excel) restent des outils très utilisés, souvent privilégiés par leur simplicité d'accès. Ils peuvent être intégrés dans un système d'information complexe, les outils de requête permettront alors de récupérer en bout de chaîne sur tableur les données issues de la base d'informations communes. L'utilisateur aura ensuite la libre disposition de ces données pour les analyses, les graphiques, la mise en forme des tableaux de bord qui pourra être partiellement automatisée. Cette solution a l'avantage d'être plus simple pour des petites structures, ou pour des projets limités à un département donné. Malgré tout, elle présente des limites : le tableur n'est pas adapté au traitement de volumes importants, et l'alimentation automatique des données demeure problématique, ce qui contraint parfois à des ressaisies. Lorsque ces difficultés prennent de l'ampleur, l'acquisition d'un système décisionnel (outils de BI: Business Intelligence) peut représenter une bonne opportunité de progrès.

Les perspectives actuelles (Big Data, robotisation, dématérialisation, intelligence artificielle...) laissent entrevoir un futur où la production de données pouvant servir au pilotage et à la décision sera considérable. La transformation digitale concerne tous les métiers, et la production des tableaux de bord devrait bien sûr à terme en être facilitée. De nombreux éditeurs en font la promesse. Mais le parcours n'est pas si simple.

Il faut d'une part bien maîtriser les fondamentaux :

- définir les bons indicateurs adaptés au contexte et à la stratégie ;
- rédiger un cahier des charges ;
- intégrer des systèmes d'information disparates ;
- fiabiliser les données...

Et d'autre part, il est indispensable d'initier une révolution culturelle et managériale, au-delà des évolutions technologiques :

- Mettre en place une véritable stratégie de traitement des données et développer les compétences associées (data scientists).
- Redéfinir les rôles des acteurs par rapport à la production et l'analyse des données : faire évoluer les compétences.
- Développer l'esprit critique.
- Favoriser la transversalité et le travail collaboratif.

3. Rédiger le cahier des charges : l'expression des besoins des métiers

Les différentes attentes par rapport aux évolutions du système d'information vont être formalisées dans le cahier des charges. Ce cahier des charges sera à adapter en fonction des situations. Son intérêt est d'explicitier la demande, en particulier lorsqu'un appel d'offres est lancé à l'extérieur de l'entreprise. La rédaction d'un cahier des charges est une étape qui peut paraître contraignante et lourde mais qui a le mérite de clarifier la situation et d'être un outil de dialogue. Plusieurs éléments y trouvent leur place :

- Une introduction présentant la société, son organisation, le contexte et les objectifs du projet.
- Une description de l'environnement technique actuel.
- Une description des données.
- Une description des fonctionnalités attendues, en réponse aux besoins exprimés.
- Spécifications relatives aux interfaces et aux éditions attendues.
- Ergonomie.
- Sécurité.
- Spécifications administratives et budgétaires.
- Planning et délais.
- Critères de sélection.

Une littérature abondante (en dehors du cadre de cet ouvrage) peut aider à la rédaction du cahier des charges. Il faut bien sûr l'adapter à l'ampleur du projet.

4. Choisir la solution progicielle

Les critères de choix de la solution décisionnelle ont été exposés dans le cahier des charges. Les propositions des différents prestataires seront à analyser à travers ce prisme. Les critères peuvent varier selon les objectifs de l'entreprise, mais quelques-uns méritent une évaluation avant toute décision :

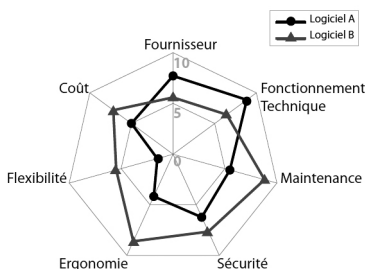
- L'expérience et les références du fournisseur dans des projets semblables.
- Les aspects fonctionnels et techniques de la solution proposée.
- Les modalités et la mise en œuvre de la maintenance.
- La sécurité des données (protection, confidentialité...).

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

- L'ergonomie pour les utilisateurs.
- La flexibilité, les possibilités de modification ultérieures.
- Le coût... mais pas seulement celui de la licence initiale ! Le coût total dans le temps doit être étudié, intégrant la maintenance et les demandes d'évolutions ultérieures du système.
- La possibilité et l'intérêt de recourir ou non à une solution SaaS, tendance forte aujourd'hui.
- La sélection de l'équipe de mise en oeuvre, pour faciliter l'accompagnement des professionnels des métiers.

Un système de notation peut être mis en place pour comparer les différents projets. On peut aussi procéder à une analyse « avantages-inconvénients », sur chaque critère.

Exemple : deux projets A et B, note sur 10 visualisée graphiquement :



5. Mettre en œuvre techniquement la solution retenue

Cette phase est celle du développement technique, du paramétrage et des tests, à la fois sur les interfaces, la modélisation et les requêtes. Il est nécessaire de définir des plans de tests adaptés à la réalité des métiers, et de les dérouler complètement, sans oublier la mise en forme des livrables.

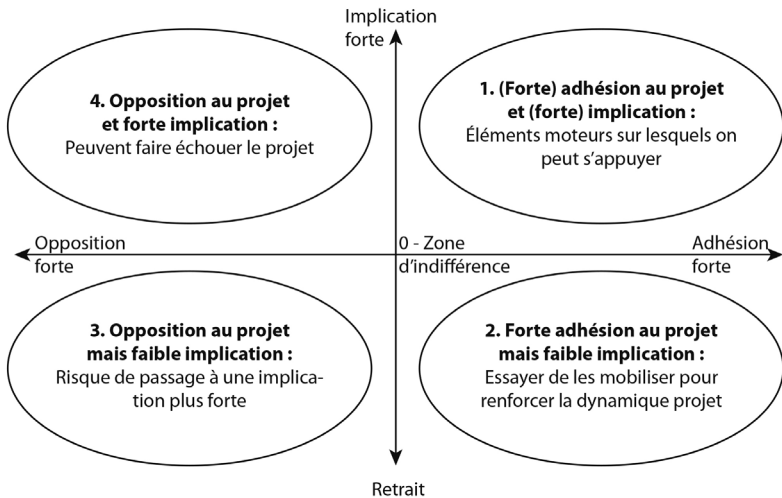
6. Préparer au changement et déployer

Le déploiement sur le terrain se prépare bien en amont. Toute la phase préparatoire aboutissant à la construction des indicateurs a déjà amorcé un nouveau mode de fonctionnement. Le travail technique sur les outils va permettre de préciser les impacts concrets du système sur l'organisation du travail et le partage des flux d'information.

Cela peut générer des résistances dans les équipes. Ces résistances peuvent apparaître à n'importe quel moment du projet de tableau de bord, mais peuvent aussi se cristalliser lors de la modification du système d'information. La mise en place de nouveaux outils va avoir des conséquences concrètes sur l'organisation du travail, sur la répartition des rôles au sein des équipes, sur les évolutions des compétences, sur les accès aux informations. Ces modifications peuvent générer des tensions.

Notre objectif n'est pas de développer ce thème de l'accompagnement au changement, déjà largement débattu dans d'autres ouvrages. Parmi les techniques et méthodes proposées, évoquons l'utilité de la construction d'une cartographie des acteurs.

Cette cartographie permet de segmenter les acteurs sur deux axes : leur adhésion ou au contraire leur opposition au projet d'une part, leur implication plus ou moins forte d'autre part (voire leur retrait). Repérer le positionnement des différentes parties prenantes permet d'adapter ses actions et sa communication.



En dernière étape, le déploiement concret va permettre aux utilisateurs de s'approprier le nouveau système, dans un but opérationnel. Il repose sur plusieurs éléments :

- Former les utilisateurs, de préférence en faisant intervenir un formateur qui a une connaissance du métier.

- Rédiger un guide opératoire.
- Intégrer dans la documentation et la définition des indicateurs (chapitre 7) la formulation des requêtes à effectuer dans le système d'information.
- Prévoir une assistance au démarrage sur place et /ou sous forme d'une hot line.

Points de vigilance

- **Cette étape est « un projet dans le projet ».** Il nous semble indispensable d'avoir mené toute la réflexion préalable sur le fond et le contenu du tableau de bord avant de rentrer dans les aspects techniques du système d'information qui sont souvent une affaire de spécialistes. Commencer par le système d'information risquerait de limiter l'outil à l'existant, ou de plaquer d'une manière artificielle un outil sur des besoins mal identifiés.
- **Tout système de pilotage doit prouver sa valeur ajoutée.** Les indicateurs attendus peuvent s'avérer très difficiles à obtenir, ou bien au prix d'aménagements coûteux. Faut-il alors renoncer ou investir ? La rigueur de l'étude préalable a conduit à sélectionner les indicateurs indispensables (et uniquement ceux-ci). S'en priver serait probablement une perte de sens par rapport aux objectifs initiaux du projet. Une solution provisoire peut alors parfois être mise en place : tel indicateur sera obtenu par des moyens simples et rudimentaires (nécessitant peut-être des ressaisies manuelles) d'une manière temporaire. Ceci a pour but de tester son intérêt, sa pertinence pour les utilisateurs, avant de mettre en place une solution plus sophistiquée (et plus coûteuse) dans un deuxième temps.
- **Lors de la phase de déploiement, il ne faut pas sous-estimer l'étape des tests et des contrôles.** La qualité de l'outil de pilotage repose en grande partie sur la fiabilité des informations. Cette phase est souvent plus longue que prévue. Elle révèle parfois des problèmes en amont dans l'organisation (par exemple, les données initialement saisies dans le système ne sont pas suffisamment fiables). Les erreurs peuvent venir du système lui-même, mais aussi se situer en amont, lors de l'intégration des données de départ. Une mauvaise codification par les acteurs qui alimentent le système peut fausser toute l'analyse !

- **Il peut être intéressant d'interroger d'autres clients ayant développé une solution proche avec le même fournisseur.** Cela ne garantira pas la pertinence du tableau de bord mis en place, mais cela pourra permettre d'apprécier de quelle manière le fournisseur a su adapter sa solution technique aux besoins.
- **Ne pas oublier les informations externes :** le tableau de bord intègre probablement des informations d'éclairage par rapport à l'environnement (concurrence, indices, éléments sectoriels...). Comment les intégrer dans le système d'information ?
- **Attention à la sécurité et à la confidentialité.** Le partage des informations accroît les risques. Par ailleurs, la réglementation RGPD impose une vigilance particulière par rapport aux données personnelles.
- **Il est important d'intégrer les risques de résistances au changement.** L'outil tableau de bord en lui-même induit déjà des modifications sur l'organisation, sur l'autonomie, sur le management. Mais un remaniement du système d'information implique souvent un partage de l'information entre des acteurs plus nombreux. Ceci peut être ressenti comme une menace, comme une perte de pouvoir et d'autonomie. Le système d'information peut être le ciment qui aide à constituer une culture commune, mais cela ne se fait pas toujours sans résistance.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Système d'information - état des lieux 

L'analyse ne s'effectue pas par rapport au système d'information dans son ensemble mais par rapport aux orientations du tableau de bord. Ce n'est que dans un deuxième temps que - peut-être - des modifications générales du système seront à prévoir.


Indicateur 1		
Qualités attendues	Forces et faiblesses	Amélioration possible
Accessibilité		
Fiabilité		
Sécurité		
Convivialité		
Indicateur 2		
Qualités attendues	Forces et faiblesses	Amélioration possible
Accessibilité		
Fiabilité		
Sécurité		
Convivialité		
Indicateur XX		
Qualités attendues	Forces et faiblesses	Amélioration possible
Accessibilité		
Fiabilité		
Sécurité		
Convivialité		
CONCLUSION SUR LES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES		

Maquette cahier des charges

Phases cahier des charges (à adapter)	
Introduction présentation de la société et du contexte (tableau de bord)	
Description de l'environnement technique actuel	
Description des données	
Description des fonctionnalités attendues	
Interfaces et éditions attendues	
Ergonomie	
Sécurité	
Spécifications administratives et budgétaires	
Planning et délais	
Critères de sélection	
...	
...	

Choix d'un progiciel

Critères	Projet A - note/10	Projet B - note/10	Projet XXX note/10
Fournisseur			
Fonctionnel et technique			
Maintenance			
Sécurité			
Ergonomie			
Flexibilité			
Coût			
Autre...			
Total notation	0	0	0

Gestion du changement et cartographie des acteurs 

- Lister tous les acteurs concernés par le projet : ces acteurs peuvent être internes à l’organisation, ou bien externes.
- Recenser les éléments d’analyse dans un tableau (ci-dessous), en évaluant le positionnement de chaque acteur sur une échelle.
- Visualiser les acteurs sur la cartographie (axes adhésion/implication), faire apparaître les liens éventuels entre les acteurs (influence, opposition...). Mise en évidence des risques et des opportunités.
- Évaluer les risques/opportunités et mettre en place une stratégie d’action et de communication pour chaque acteur.

Acteur	Degré d’adhésion (--- à +++) Axe 1 de la cartographie	Degré d’implication (--- à +++) Axe 2 de la cartographie	Impacté par le projet (0 à +++)	Pouvoir par rapport au projet (0 à +++)	Attentes de l’acteur	Risques/opportunités Actions à mettre en place
A						
B						
C						
...						

La méthode peut être adaptée selon le contexte et les enjeux : elle peut être simplifiée ou développée (pas de dogmatisme, mais un outil à visée opérationnelle).

Chapitre 9

Interpréter les résultats obtenus

Comment faire vivre au quotidien le tableau de bord



Le tableau de bord est à présent construit. Et il donne des résultats chiffrés. Que faire de ces résultats ?

Il faut organiser le dialogue sur les éléments du tableau de bord. Et lorsque les résultats sont surprenants... comment réagir ?

Chercher les causes bien sûr, mais cela ne transparait pas toujours clairement dans les tableaux de chiffres et les graphiques...

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Organiser le dialogue... pas si simple

GUARMOND est un groupe alimentaire diversifié qui comprend de nombreuses filiales en France et à l'étranger. En plus du reporting traditionnel, de nouveaux tableaux de bord synthétiques ont été mis en place avec des indicateurs clés de mesure de la performance économique, financière et sociale. Le travail a été long et difficile, car il a fallu intégrer les modèles économiques des différentes unités (les BU : *Business Units*), au-delà du socle commun au groupe.

Le système d'information a été remanié pour garantir la fiabilité et l'efficacité du système. Aujourd'hui, ce système est techniquement opérationnel mais le travail n'est pas terminé pour autant. Comment organiser la communication et les échanges autour de ces données ?

Julie, contrôleur de gestion, est un peu perplexe. Face à Claude, directeur financier et Armelle, DRH, elle fait part de ses doutes :

- « Comment vais-je faire pour analyser tous les mois tous ces chiffres ? Les réponses se trouvent bien souvent dans les unités, sur le terrain... mais concrètement cela représente des dizaines d'interlocuteurs potentiels... je n'aurai jamais le temps !
- Peut-être peux-tu te contenter de contacter ceux pour lesquels il y a un problème ou des alertes ?
- C'est déjà difficile de se faire accepter comme contrôleur de gestion... alors si on intervient que lorsqu'il y a un problème, ça ne favorise pas la mise en place d'une relation de confiance !
- Ou faire des roulements, ne traiter qu'une partie des unités chaque mois. Le risque est de ne pas réagir assez vite en cas de difficulté...
- Et si on veut mobiliser les équipes autour de ces nouveaux objectifs, il faut de la régularité dans les échanges.

Armelle, silencieuse jusqu'à présent, esquisse une proposition.

- On pourrait s'inspirer de ce qui se faisait dans mon ancienne société : nous avons regroupé les directeurs d'unités ayant des problématiques similaires, et chaque mois les groupes se réunissaient, à distance la plupart du temps, en visioconférence, pour échanger sur les résultats. De plus, à chaque fois, l'un d'entre eux à tour de rôle animait la réunion et exposait une analyse un peu poussée sur un sujet sensible ou présentant un intérêt pour le groupe.
- C'est original comme idée, dit Claude. Mais qu'est-ce que ça vous apportait de plus concrètement ?
- Plusieurs choses : d'abord ça avait le mérite d'impliquer vraiment les directeurs dans le dialogue, et sur la base d'un échange transversal, pas seulement en étoile autour du siège social de la maison mère. Cela a renforcé la solidarité et les échanges de pratique car souvent, un problème rencontré par l'un d'entre eux faisait écho à une situation déjà vécue et résolue ailleurs.
- Ça peut aussi renforcer l'esprit de compétition, dit Julie.
- Oui bien sûr, il fallait rester vigilant pour que les impacts soient productifs et positifs. Un autre avantage a été de favoriser la mobilité interne dans le groupe, grâce à une meilleure connaissance des activités des autres unités. »

Claude et Julie sont rêveurs... De nouvelles perspectives apparaissent, et elles sont plutôt stimulantes. Sauf que Julie, qui sait faire des divisions, gémit.

- « Mais même ainsi, ça prend beaucoup de temps si on ne fait pas des groupes trop nombreux !
- Nous pouvons nous partager les groupes en fonction des problématiques et des enjeux dit Armelle, et tourner de façon à avoir chacun une vision globale, repérer des synergies... Et puis, à nous d'être rigoureux dans la gestion du temps. Les réunions ne doivent pas être une finalité et une perte de temps. Il faut avancer...
- De toute façon on peut essayer avec quelques unités tests et voir ce que ça donne, conclut Claude. »

Cas n° 2 : Les causes ne sont pas toujours dans les tableaux de chiffres...

Jacques est chef d'équipe dans une usine de production. Il occupe le poste de nuit, alors que son collègue Claude travaille le jour. Les ouvriers travaillent en revanche alternativement le jour ou la nuit, avec des périodes de récupération.

Lucien, nouveau directeur de production, analyse les tableaux de bord et indicateurs existants. Il est très étonné par la différence de productivité entre les chiffres de production du jour et ceux de la nuit.

- « La productivité est largement supérieure la nuit. Comment cela est-il possible ? Les mêmes machines, les mêmes ouvriers... la seule chose qui change, c'est ton poste ! Il va falloir que tu montres à Claude comment tu t'organises, car manifestement ses méthodes sont moins efficaces que les tiennes ».

Jacques est très embarrassé. Il connaît bien Claude et il ne lui semble pas que ce dernier soit mal organisé. Il l'estime même pour sa compétence technique, et son habileté à manager ses équipes. Il se demande d'où viennent ces écarts entre le jour et la nuit. Le chef d'équipe change...

Mais pas seulement. Après quelques jours de réflexion et de discussion avec les ouvriers, il revient vers Lucien :

- « Je crois que j'ai une explication. La nuit, quand il y a un incident sur une machine ou une panne, les ouvriers se débrouillent seuls car les procédures sont allégées et les équipes de maintenance sont réduites. Le jour, il y a un processus d'alerte très formalisé, une spécialisation des tâches, des arrêts de production systématiques, des délais pour attendre le service de maintenance... Résultat : les temps d'inactivité sont très réduits la nuit, et beaucoup plus importants le jour à mon avis. Ça change donc la productivité !

Jacques voit bien que Lucien est sceptique.

- Viens observer comment on travaille la nuit, tu t'en rendras compte par toi-même. »

Lucien finit par accepter et constate effectivement de ses propres yeux que les incidents de la nuit sont dans leur grande majorité résolus directement par les ouvriers, alors que le jour fait intervenir beaucoup plus de personnes sur les mêmes incidents, ce qui génère des délais, des coûts... et une baisse de la production !

Son esprit rationnel et scientifique lui souffle qu'on ne peut pas se contenter d'une simple description ponctuelle des faits. Une étude complémentaire est alors menée pour objectiver les temps totaux d'arrêt de production jour-nuit selon la typologie des causes de pannes et confirme les hypothèses explicatives de Jacques.

Et la suite ? Cela veut-il dire qu'il faut stopper toute procédure et laisser les équipes de production se débrouiller seules le jour comme la nuit ? Ce serait probablement trop risqué. Il va falloir arbitrer entre des procédures lourdes, hyper sécurisées mais coûteuses et générant une baisse de productivité, et des procédures très allégées et favorisant la flexibilité, mais aussi plus risquées.

Derrière l'indicateur de productivité, ce n'est pas la performance des hommes qui est en jeu ici, mais celle de l'organisation du travail. Un beau défi pour Lucien.

Les données du tableau de bord sont faites pour être utilisées, analysées, et doivent servir de support au dialogue, indispensable pour analyser les écarts, par-delà la simple description arithmétique.

Point méthode : Interpréter les écarts obtenus

Acteurs concernés :

- Le manager de l'entité cible
- Éventuellement sa hiérarchie
- Le contrôleur de gestion

Le tableau de bord est fait pour être utilisé par les décideurs, quel que soit son niveau stratégique ou opérationnel.

Il ne suffit pas de constater les écarts, il faut s'intéresser à leur cause pour mettre en place des actions. Et cela nécessite à la fois de la rigueur dans l'examen des chiffres et des données, et du dialogue avec les managers concernés. Il faut donner du sens aux chiffres et cela passe parfois par l'observation directe des situations de travail.

Enfin, les indicateurs de résultats (sur les objectifs) et les indicateurs de moyens (variables d'action) doivent faire l'objet d'un traitement spécifique.

1. Mettre en place une analyse périodique du tableau de bord

L'examen du tableau de bord sera lié à la périodicité de production des indicateurs. À un niveau très opérationnel, le tableau de bord sera en permanence sous les yeux de son utilisateur. À un niveau de comité de direction, les tableaux de bord seront analysés moins souvent, par exemple tous les mois. Le responsable de l'unité considérée est le mieux placé pour déterminer la périodicité d'examen du tableau de bord. En effet il connaît ses propres besoins, le tableau de bord de pilotage est là pour l'aider dans ses décisions, au rythme où les décisions courantes s'avèrent nécessaires. Nous ne sommes pas dans une logique de reporting financier périodique, mais dans une logique décisionnelle : il faut donc adapter le système de suivi aux besoins des décideurs. Les échanges entre les acteurs peuvent être formalisés et organisés de façon périodique. Mais ils doivent garder une part de spontanéité. Le tableau de bord, par les alertes qu'il met en œuvre, doit pousser au dialogue, chaque fois que c'est nécessaire.

2. Constater, analyser et expliquer les écarts entre les valeurs réelles du tableau de bord et les valeurs attendues

Les valeurs réelles mises en évidence par le tableau de bord seront le plus souvent différentes des valeurs prévues ou visées. Faut-il alors se préoccuper des écarts ainsi révélés ? Si on a pris soin de réfléchir par avance à un système de clignotants ou d'alerte, l'intervention ne sera nécessaire qu'en cas de déclenchement de cette alerte (on a dépassé un certain seuil considéré comme critique). Dans le cas contraire, le bon sens doit conduire à ne s'intéresser qu'aux seuls écarts jugés significatifs : c'est ce qu'on appelle le « pilotage par exception ».

La cause des écarts doit être analysée. Sur un plan technique, les méthodes de décomposition des écarts issues de la comptabilité de gestion sont classiques et relativement simples à mettre en œuvre : écarts sur volume, sur quantités, sur prix, sur coût, sur rendement, sur activité, sur budget, sur composition... Les écarts sur masse salariale font également l'objet de décompositions spécifiques, paramétrables à partir des logiciels SIRH. Excel peut décomposer instantanément une colonne d'écarts en des centaines de sous écarts possibles ! Mais la difficulté n'est pas dans le calcul ou dans sa représentation. Elle est dans la compréhension des causes. L'examen d'un tableau de chiffres peut orienter les recherches, mais la réponse se trouve bien souvent sur le terrain, dans l'observation directe du travail et dans les échanges menés avec les responsables concernées. Il est donc fondamental de gagner leur confiance.

Deux questions doivent être posées à ce niveau :

- **L'écart est-il conjoncturel ou structurel ?** Un écart conjoncturel n'engage pas l'avenir et un événement temporaire peut dégrader temporairement les résultats sans remettre en cause les orientations et objectifs initiaux. Un écart structurel important peut nécessiter de changer les orientations à long terme.
- **L'écart est-il dû à des causes internes ou externes ?** Certaines causes sont maîtrisables en améliorant les processus internes et l'organisation. D'autres causes, souvent externes, ne sont pas maîtrisables par les responsables et nécessitent parfois de modifier profondément les plans d'actions, voire de changer les objectifs.

Exemple : Analyse des causes possibles d'un écart défavorable sur le volume des ventes du mois. Dans chacun de ces cas, la décision devra être adaptée.

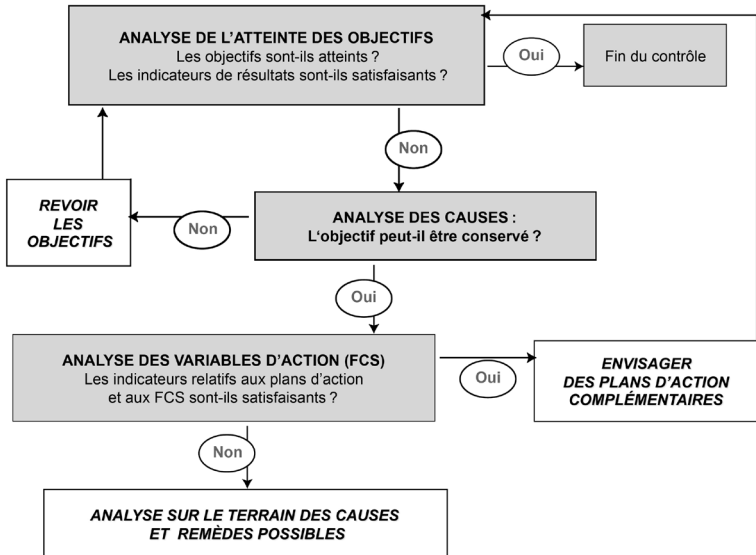
Cause...	Interne	Externe
Conjoncturel	Le meilleur vendeur s'est cassé la jambe. Le nombre de visites prospects a été plus faible que d'habitude. Problème ponctuel à l'usine et retards de livraison.	Grève des transports Mauvaises conditions météorologiques. Salon commercial annulé. Accident lors d'une livraison importante : marchandise perdue Campagne publicitaire du concurrent.

Cause...	Interne	Externe
Structurel	Le meilleur vendeur a démissionné. Le fichier clients-prospects n'est plus à jour. Les vendeurs ne savent pas utiliser les réseaux sociaux. Les vendeurs ne sont pas motivés par le nouveau système de rémunération.	Un concurrent nouveau est très agressif. Un produit ou service de substitution vient d'être lancé, le nôtre est obsolète. Un gros client a fait faillite. Crise économique

Conclusion : les causes peuvent être très variées et nécessitent souvent un travail d'enquête qui va bien au-delà des informations contenues dans les bases de données.

3. Prendre une décision

Deux types d'indicateurs coexistent dans notre tableau de bord : les indicateurs de résultats d'une part, qui indiquent si les objectifs sont atteints ou non, et les indicateurs de moyens d'autre part, qui illustrent la manière dont les actions clés ont été menées. L'analyse des causes des écarts sur ces deux types d'indicateurs, successivement et selon le schéma suivant, orientera la décision et l'action. Cette analyse doit être menée en premier ressort par le responsable opérationnel lui-même.



- La question essentielle est : l'objectif est-il toujours valable ?

Si l'analyse du contexte et de l'environnement montre que l'objectif n'est plus réaliste, il est nécessaire de modifier l'objectif. Il faudra alors renégocier avec la hiérarchie le niveau des objectifs. Si l'objectif peut être conservé, il convient de se donner les moyens de l'atteindre.

- Le deuxième niveau de questionnement est donc : faut-il adapter les actions ?

En effet peut-être que les variables d'action ont été respectées (les indicateurs de moyens sont satisfaisants), mais qu'elles s'avèrent insuffisantes. Dans ce cas, il est nécessaire de mettre en place des actions complémentaires. Si les actions n'ont pas été respectées, il est indispensable d'analyser sur le terrain les causes et les remèdes envisageables.

Reprenons l'exemple d'une baisse des ventes. L'indicateur de résultat (« Ventes du mois ») est mauvais, mais le premier niveau d'analyse montre que l'objectif reste réaliste et accessible. Il sera donc conservé. Au deuxième niveau, les indicateurs de moyens portant sur les variables d'action sont examinés. Parmi eux un indicateur « nombre de visites prospects ».

Dans le cas où la valeur de cet indicateur est satisfaisante : peut-être est-il nécessaire de mettre en place des actions complémentaires (publicité, opérations promotionnelles...). Le problème provient peut-être également de l'argumentaire des vendeurs qui n'est pas ou plus adapté, et qu'il faudra modifier. L'efficacité de ces actions nouvelles sera appréciée sur les périodes ultérieures. Si malgré tout au bout de plusieurs tentatives, les indicateurs de résultats (portant sur la réalisation des objectifs) persistent dans leur médiocrité, il faudra probablement remettre en question les objectifs...

Dans le cas où l'indicateur de moyens « nombre de visites prospects » est mauvais : cela peut être dû à un événement imprévu et occasionnel qui a mobilisé l'équipe de vente et l'a détournée de ses tâches de prospection. Cela peut aussi être dû à un manque de motivation ou à des tensions internes. Dans le premier cas, aucune action n'est à envisager, tout devrait rentrer dans l'ordre à la période suivante. Dans le deuxième cas, il faut aller plus loin pour comprendre les ressorts de la baisse de motivation.

Quel que soit le scénario, les opérationnels sont fortement impliqués dans la recherche d'amélioration. Bien souvent, leur connaissance du

métier et du terrain s'avère très pertinente dans la recherche des causes et solutions possibles. Le tableau de bord peut ainsi être une occasion de renouveler le dialogue hiérarchique et d'impliquer davantage le management. Cela suppose évidemment que le dialogue préalable sur les objectifs et les moyens ait été authentique... Car un responsable qui passe son temps à essayer de justifier des écarts par rapport à un objectif imposé et parfois contesté va perdre en motivation et en engagement. Il risque aussi de contourner le système.

Points de vigilance

- **Les interprétations et comparaisons sont parfois délicates techniquement** : on ne peut comparer que ce qui est comparable en termes de structure et d'organisation. En particulier il faut se méfier de certains ratios liés à la productivité (par rapport à des effectifs salariés par exemple) qui n'intègrent pas les phénomènes d'externalisation et de sous-traitance. Les benchmarks relatifs aux indicateurs de performance sont parfois contestables car les comparaisons ne sont pas rigoureuses.
- **Les relations causes-effets ne sont pas toujours évidentes**, en particulier dans le domaine des actions dans le domaine des ressources humaines. Comment prouver les liens entre les actions RH et le climat social ? Comment mesurer l'impact d'une formation ? Certains domaines de l'entreprise se prêtent mal à une modélisation simpliste. La réactivité espérée sera donc moindre que dans des secteurs plus opérationnels (vente, production...). Les récents développements liés à l'analyse des corrélations entre de grandes masses de données (Data Analytics) et leur implication en matière prédictive nous font espérer une aide à la décision très intéressante en théorie... mais ces systèmes doivent encore prouver leur pertinence dans le domaine des sciences humaines notamment.
- **Les causes des écarts peuvent être multifactorielles** : l'interprétation des responsabilités est souvent délicate. Il faut être particulièrement vigilant lorsqu'un système de tableau de bord est relié à un système d'évaluation des performances individuelles. Des conclusions trop hâtives peuvent être très mal vécues par les intéressés et générer des résistances, voire des blocages.

- **Il est important de respecter l'autonomie** des responsables opérationnels pour leur permettre d'intervenir directement et rapidement dès l'apparition des dysfonctionnements (sur leur zone de délégation). Le but du tableau de bord est de permettre cette intervention directe, bien en amont des conséquences financières.
- **Les indicateurs ne fournissent qu'une vision partielle de la réalité** : il ne faut pas s'arrêter aux chiffres mais essayer de comprendre ce que les chiffres traduisent concrètement sur le terrain ou plutôt... ce qu'ils cachent ! Le dialogue est donc essentiel.
- **Les difficultés ou les résistances** peuvent être dues à mauvaise conception ou à une mauvaise utilisation du système. Il est donc nécessaire de le faire évoluer régulièrement (chapitre 10).

Interprétation des résultats 

ANALYSE DES INDICATEURS	
<i>Analyser les indicateurs associés : objectifs / variables d'actions</i>	
Indicateurs analysés :	
Date :	
Les objectifs sont-ils atteints ?	
Les écarts constatés nécessitent-ils une intervention ?	
Quelle est la cause des écarts : - interne/externe..... - conjoncturel/structurel..... Précisez	
Peut-on conserver l'objectif ?	
Faut-il mettre en place des actions complémentaires ?	
Faut-il mener des investigations complémentaires ?	
Ces indicateurs sont-ils utiles ? <i>(Au démarrage du système, pour préparer un réajustement éventuel du tableau de bord)</i>	

Chapitre 10

Auditer le système en continu

Ou comment faire vivre le tableau de bord dans la durée...

👉 *Le tableau de bord a été conçu et déployé avec rigueur. Quelques mois après... répond-il bien à nos attentes ? A-t-il eu des conséquences inattendues ?*

Quelques histoires vécues

Cas n° 1 : Chassez le naturel... il revient au galop !

Le système de tableaux de bord tourne à présent depuis deux ans. Le travail a été conséquent et a porté ses fruits, puisqu'une vraie dynamique de dialogue a été engagée entre les managers opérationnels et la direction financière.

Aujourd'hui ces managers utilisent au quotidien le système mis en place. Malgré tout Laurence (notre directrice financière) fait la moue devant les derniers éléments publiés que lui présente Zoé, contrôleur de gestion :

- « Que se passe-t-il ? dit Zoé. Les chiffres sont pourtant bons, je ne vois pas de raison de s'inquiéter.

- Ce qui m'inquiète c'est l'allure de ce tableau de bord. Il prend de l'embonpoint... À votre initiative nous avons fait un gros travail au départ pour limiter les indicateurs au strict nécessaire, dans une optique de pilotage objectifs/moyens... Mais le contexte a changé. À juste titre, des indicateurs nouveaux ont été mis en place pour répondre à l'évolution de nos besoins. Mais en gardant tous les anciens indicateurs ! Il serait temps de s'interroger à nouveau sur leur pertinence. Sinon nous allons retomber dans les travers que nous avons voulu combattre ! »

Cas n° 2 : Travailler les uns avec les autres ?

- « Je pourrais t'aider, j'ai déjà traité un dossier similaire. Mais ça va me prendre du temps et alors, c'est moi qui ne pourrai pas finir mon travail et atteindre mes objectifs. Il va falloir que tu te débrouilles tout seul ! »

Cas n° 3 : Servir l'indicateur à court terme ou servir l'intérêt général ?

Une société d'installation de fenêtres prospecte en appelant les particuliers afin d'obtenir des rendez-vous pour les commerciaux. Axelle est manager de l'équipe de téléopérateurs. Sa rémunération est constituée d'un fixe, mais aussi d'une prime intégrant différents paramètres reposant sur la mesure d'indicateurs. Parmi ceux-ci : le nombre de RV obtenus.

Afin d'améliorer la qualité des prestations, les appels des téléopérateurs peuvent être écoutés :

- « Bonjour Madame, nous vous proposons la visite à domicile d'un technicien pour étudier avec vous la possibilité d'installation de fenêtres à double vitrage.
- Ça ne m'intéresse pas, mon immeuble est neuf.
- Très... »

La conversation a été interrompue par Axelle qui ne veut pas perdre de précieuses secondes avec un client inutile. Autant passer à l'appel suivant et maximiser les chances d'améliorer l'indicateur...

Axelle ne voit pas qu'un client inutile aujourd'hui sera peut-être un bon client potentiel demain...

Elle n'entend pas non plus le soupir de frustration de Lucie, téléopératrice qui n'a même pas pu finir sa phrase et dire bonsoir à son interlocutrice.

Les besoins évoluent dans le temps et les tableaux de bord doivent être adaptés... Il est aussi très utile de se poser la question : quelles conséquences les tableaux de bord ont-ils sur l'organisation, sur le travail, et sur le comportement des acteurs ?

Point méthode : Auditer le système en continu

Acteurs concernés :

- Le pilote du projet
- Le responsable du système d'information
- Les utilisateurs et destinataires du tableau de bord

L'environnement est instable, les organisations évoluent, les acteurs humains ajustent leur comportement en fonction de leur intérêt... Les tableaux de bord ne peuvent donc pas rester figés et doivent s'adapter pour continuer à répondre aux attentes. Cela implique une réflexion sur les aspects techniques, mais aussi organisationnels et sociologiques.

1. Réajuster les paramètres du système

Les paramètres qui ont contribué à l'élaboration des indicateurs ne sont pas éternels et nécessitent une révision périodique. De nombreux facteurs évoluent dans le temps : l'environnement, la conjoncture économique, la concurrence, la législation, la technologie, le mode de gouvernance... Des crises imprévisibles peuvent survenir, remettant en cause toutes les prévisions. Et même dans des périodes moins instables, la stratégie n'est pas figée dans le marbre et les entreprises doivent s'adapter continuellement. En conséquence, les systèmes de pilotage doivent aussi évoluer pour intégrer les variations de trajectoire :

- Les priorités, attentes et objectifs peuvent être modifiés par rapport à la conception initiale du tableau de bord. Il est alors nécessaire de modifier les indicateurs correspondants. Très souvent, il est nécessaire de modifier les référentiels et les valeurs cibles attendues.
- Les variables d'action sont également à réexaminer. Les analyses d'écart des tableaux de bord ont peut-être démontré la nécessité de mettre en place des plans d'action complémentaires ou différents par rapport à ceux initialement prévus. Les indicateurs de moyens doivent être révisés en conséquence.

- Ces modifications doivent être formalisées et documentées. Elles doivent faire l'objet d'une communication afin de lever les ambiguïtés éventuelles.

2. S'interroger sur la manière dont le système répond aux attentes

Le tableau de bord a été mis en place pour répondre à des besoins particuliers, analysés lors de l'étude du contexte (chapitre 1). Au bout de quelques mois de fonctionnement, il est nécessaire de se poser la question suivante : le tableau de bord satisfait-il les attentes initiales ? Plusieurs dimensions méritent d'être explorées.

- **Le bon fonctionnement du système d'information** : fiabilité des données, fluidité de fonctionnement, rapidité, facilité de compréhension et d'analyse. Des désaccords sur la signification des chiffres, des commentaires négatifs sur des questions de forme, ou bien encore des retards à répétition nécessitent de revoir l'organisation des informations et de leur traitement.
- **L'appropriation du tableau de bord par les utilisateurs** : il est important de recueillir l'avis des utilisateurs après quelques mois de fonctionnement. Ont-ils confiance dans ce système ? Le perçoivent-ils comme utile à leur activité ? Le dialogue s'est-il amélioré ? S'ils le ressentent comme une contrainte, c'est que le tableau de bord ne joue pas son rôle d'aide à la décision et qu'il est nécessaire de le revoir. Les utilisateurs doivent le percevoir comme une aide à la réactivité, en ce sens qu'il doit permettre de déceler rapidement les problèmes et d'y apporter des réponses.
- **Les progrès de l'organisation** : les objectifs qui ont prévalu à la mise en place du tableau de bord sont-ils atteints ? L'organisation doit avoir progressé, dans ses résultats et dans ses processus. Les buts de l'entreprise doivent peu à peu être partagés dans une vision commune. En ce sens, un système de tableau de bord bien conçu et bien utilisé peut contribuer à développer la culture d'entreprise. À l'inverse, ce système peut aussi avoir des effets négatifs qu'il convient de repérer.

3. Étudier les conséquences sur les comportements

Le système peut très bien fonctionner en apparence, avec une adhésion des individus aux indicateurs et une orientation des actions dans le sens prévu par les indicateurs. Mais en apparence seulement. Dans certains cas, un management obsédé par les indicateurs peut avoir à

terme des conséquences néfastes, à la fois sur la performance elle-même, et sur la cohésion sociale.

- **Certains indicateurs peuvent générer des dérives comportementales.** Les acteurs vont modifier leur comportement pour présenter des chiffres favorables dans leur tableau de bord... mais cela peut avoir des conséquences néfastes sur l'organisation globale si on n'a pas anticipé les risques de dérive. Ainsi, valoriser le volume peut se faire au détriment de la qualité du service ce qui se paiera plus tard, à plus long terme. Cela peut aussi avoir pour conséquence de choisir les clients les plus intéressants à court terme selon la vision de l'indicateur. Ce phénomène est particulièrement prégnant dans les services publics, mais se rencontre aussi fréquemment dans le privé. En particulier quand une partie variable de la rémunération (prime) est allouée en fonction de l'indicateur. Il est important de repérer ces dérives et de modifier ces indicateurs, ou du moins d'éviter de les considérer comme repère unique de mesure.

Par exemple :

Dans une administration, une prime est versée aux agents en fonction du nombre de dossiers traités. En conséquence, les dossiers difficiles repartent toujours en dessous de la pile et ne sont jamais traités ou avec beaucoup de retard (une fois que les objectifs de volume ont été atteints sur les dossiers faciles).

- **Les indicateurs de performance peuvent présenter des risques pour la cohésion des équipes.** Le couplage tableau de bord-évaluation des performances peut générer des réactions très individualistes. Certaines entreprises recherchent délibérément ce phénomène en instaurant des systèmes de *ranking* : notation et classement des salariés, avec même parfois l'instauration de quotas (ce qui a donné lieu à de la jurisprudence à plusieurs reprises). Mais ce sont des entreprises où le turn-over est traditionnellement fort. Dans le cas où l'entreprise est dans une logique de construction collective, de capitalisation des acquis par le capital humain... il est préférable de privilégier l'esprit d'équipe et la coopération entre les membres. Le système de tableau de bord doit favoriser ce progrès collectif. L'audit du système doit donc intégrer cette dimension et repérer les dérapages éventuels.
- **Le lien avec les systèmes de rétribution (primes à la performance) doit être étudié avec soin.** Plusieurs études ont montré que la rémunération de la performance pouvait transformer une motiva-

tion intrinsèque en une motivation extrinsèque⁶... et parfois baisser le niveau de performance ! Il faut donc se méfier des systèmes de primes basés sur des indicateurs monocritères trop simplistes. Si la prime est jugée inadaptée, cela peut avoir un effet contre-productif sur la performance.

- **Les tableaux de bord doivent permettre de respecter l'autonomie et le sens des responsabilités des opérationnels**, dans le cadre du système de délégation. Le développement des systèmes d'information favorise parfois une hypercentralisation : en effet, il est possible d'extraire des informations précises en temps réel, sur des données concernant des points parfois éloignés de l'organisation. Le responsable opérationnel doit ressentir le tableau de bord comme l'outil lui permettant de conserver son autonomie, en ce sens qu'il aura la faculté de réagir lui-même rapidement aux dysfonctionnements. Dans le cas contraire, un reporting lourd et pesant (parfois associé aux tableaux de bord) sera vécu comme une forme d'aliénation, de restriction de l'autonomie et générateur de stress.

Points de vigilance

- **L'efficacité du management en mode « tableau de bord » passe par le dialogue.** À chaque niveau, le responsable doit avoir la possibilité d'agir et de réagir rapidement aux dysfonctionnements. Il doit aussi pouvoir trouver un appui auprès de sa hiérarchie en cas de difficulté. Le tableau de bord ne résoudra pas tout et il peut être l'occasion d'un dialogue renouvelé sur les objectifs et les moyens. Mais il est nécessaire que le management s'implique concrètement et ne se retranche pas derrière des tableaux de chiffres.

- **Ce type de pilotage est parfois difficile à mettre en œuvre dans les organisations publiques** où la notion de performance peut sembler contradictoire avec la mission de service public et d'intérêt général. La culture du « résultat » est souvent difficile à intégrer.

En réalité, les critiques portent plus sur certains indicateurs réducteurs que sur le système lui-même. Il faut veiller à tenir compte des attentes des parties prenantes et des objectifs, qui sont bien évidemment différents du secteur privé. Le travail des salariés doit garder du sens et ne pas être mesuré uniquement à travers des indicateurs quantitatifs.

6. Pay enough or don't pay at all ! U. Gneezy – A. Rustichini.

- **Le pilotage des organisations dépend du contexte culturel.**

Dans un environnement international, le mode de management « tableau de bord » n'est pas nécessairement transposable tel quel. Quel est le rapport à l'incertitude ? Quel est le rapport au temps ? À la hiérarchie ? Le collectif est-il privilégié par rapport à l'individu ? Notre notion de « performance » (et son évaluation) repose sur une dimension occidentale du management qui n'est pas partagée dans tous les pays. Dans certaines cultures le groupe est prioritaire par rapport à l'individu et on récompensera donc plutôt les résultats collectifs. La distance hiérarchique est parfois très importante : il sera difficile d'instaurer un système reposant sur une forte délégation. Dans les pays où la tolérance à l'incertitude est importante, les systèmes de gestion prévisionnelle ne sont pas perçus comme indispensables, et parfois mal compris. Il est donc fondamental de relativiser notre point de vue occidental et de percevoir le contexte culturel. En effet le bon fonctionnement d'un système de pilotage par tableau de bord repose en grande partie sur la motivation des individus à le faire fonctionner. Et les ressorts de la motivation ne sont pas universels.

Revue des indicateurs :

Réajustement périodique des paramètres 

Cette revue périodique des indicateurs (voir page suivante) doit s'effectuer au bout d'un certain temps de fonctionnement : quelques mois. Au minimum tous les ans lors des constructions budgétaires. Mais elle peut aussi s'effectuer à tout moment lorsque le besoin est ressenti (par exemple, l'analyse des causes des écarts montre qu'un objectif n'est plus valable).

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

DOIT-ON CONSERVER LES MÊMES INDICATEURS ?	
Les objectifs de l'entité sont-ils toujours valides ?	
Les variables d'action sont-elles toujours pertinentes ?	
Les indicateurs existants peuvent-ils être conservés ?	
Faut-il modifier les paramètres de ces indicateurs ? (<i>reprenre le document du Chapitre 7 : « Fiche d'indicateur » de chaque indicateur</i>) Par exemple : valeur cible, périodicité, destinataires...	
Faut-il mettre en place de nouveaux indicateurs ?	
Faut-il modifier la forme de présentation du tableau de bord ?	

Revue générale du système

Cette revue générale du système doit être effectuée au bout de quelques mois de fonctionnement.

LA VALEUR AJOUTÉE DU TABLEAU DE BORD		Améliorations possibles
<i>Reprendre les éléments de contexte du chapitre 1</i> L'objectif formulé lors de l'analyse du contexte est-il atteint ? <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Amélioration des résultats ⇒ Amélioration de l'organisation ⇒ Amélioration des processus ⇒ Autre... 		
Y a-t-il eu des progrès depuis la mise en place du système ?		
LE RESENTI DES UTILISATEURS		Améliorations possibles
Les utilisateurs trouvent le tableau de bord utile. Oui/Non ...pourquoi ?		
Les utilisateurs trouvent le tableau de bord fiable. Oui/Non ...pourquoi ?		
Les utilisateurs sont satisfaits du fonctionnement du système d'information tableau de bord. Oui/Non ...pourquoi ?		
Les utilisateurs utilisent le tableau de bord comme référence. Oui/Non ...pourquoi ?		
Les utilisateurs ont confiance dans le tableau de bord. Oui/Non ...pourquoi ?		
LES COMPORTEMENTS		Améliorations possibles
A-t-on observé la modification de certains comportements ? À préciser		
Quel est l'impact sur l'esprit d'équipe ?		
Quel est l'impact sur la motivation ?		

Chapitre 11

Le Balanced Scorecard (BSC) : Compatible ou contradictoire ?

À l'issue de sa lecture, notre lecteur se pose peut-être les questions suivantes : qu'en est-il des tableaux de bord stratégiques, ces BSC (Balance Scorecards) que de nombreuses entreprises tentent de déployer depuis quelques années ? Y a-t-il un lien ou une contradiction avec les principes évoqués dans cet ouvrage ? Pourquoi ne pas avoir développé cet outil de management présenté par certains comme fondamental ?

Les KPI (*Key Performance Indicators*) sont très souvent mis en avant dans la terminologie utilisée par les entreprises, sans que l'on sache très bien comment ils ont été construits et à quoi ils servent. En réalité, ils ont rarement été conçus en suivant la méthode de référence.

1. Qu'est que le BSC (Balanced Scorecard) ?

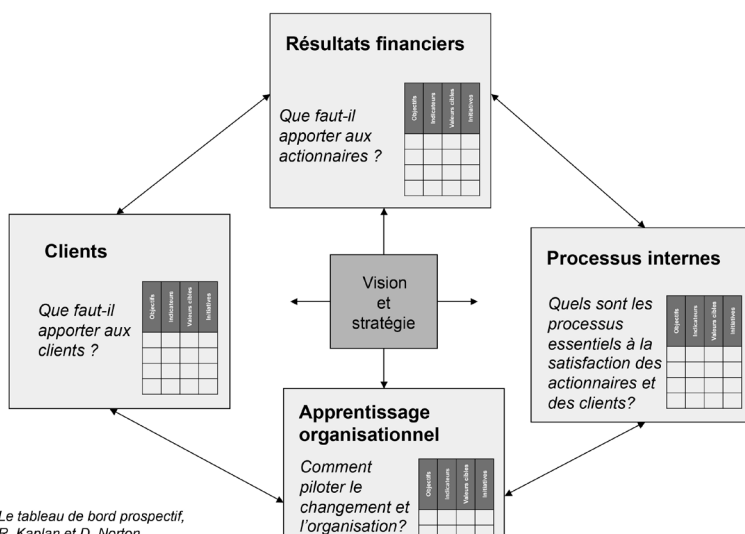
Cet outil a été développé par R. Kaplan et D. Norton dans les années 1990, puis déployé dans de nombreuses entreprises, d'abord aux États-Unis (dont il est originaire), puis en Europe, souvent mis en œuvre par des cabinets de consultants. Sa traduction française est « le tableau de bord équilibré » mais il est parfois appelé tableau de bord stratégique ou tableau de bord prospectif.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

Le BSC repose sur quatre dimensions complémentaires dont la performance sera mesurée par des indicateurs.

- L'axe **financier** : traduit la façon dont les résultats financiers reflètent la valeur pour les actionnaires. Les indicateurs dépendent de la stratégie, de la situation concurrentielle de l'entreprise et du cycle de vie de ses activités. Ce sont des indicateurs financiers.
- L'axe **clients** : les indicateurs traduisent la façon dont les clients marquent leur satisfaction par rapport à l'entreprise. Ce sont des indicateurs commerciaux classiques et des indicateurs liés à l'image auprès des clients.
- L'axe **processus internes** : ce sont les processus clés pour le développement de l'entreprise, vecteurs d'avantage concurrentiel. Ils sont donc variables selon le contexte et concernent en général l'innovation, les processus de production, la qualité, les services après vente.
- L'axe **apprentissage organisationnel** : les indicateurs de cet axe sont relatifs aux compétences humaines de l'entreprise. Ils reflètent le potentiel et la motivation des salariés, ainsi que les potentialités du système d'information.

Sur chaque dimension, on distingue deux sortes d'indicateurs : des indicateurs de résultats et de mesure de la performance (*lagging indicators*), et des indicateurs amont (*leading indicators*), générateurs de performance et pouvant servir d'alerte.

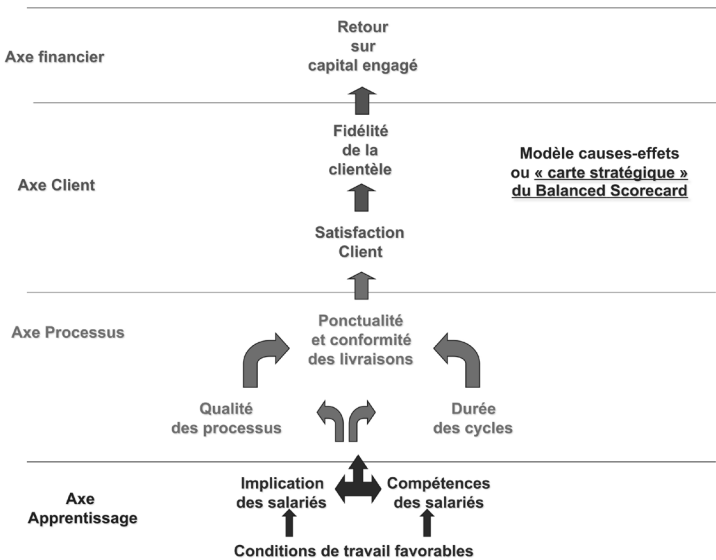


Le tableau de bord prospectif,
R. Kaplan et D. Norton,

LE BALANCED SCORECARD (BSC) : COMPATIBLE OU CONTRADICTOIRE ?

Ces quatre axes sont reliés entre eux par des liens de causes à effet. La performance financière dépend de la satisfaction des clients. La satisfaction des clients repose sur la qualité des processus développés par l'entreprise (qualité, innovation...). Ces processus sont performants s'ils sont portés avec succès par l'organisation, la compétence des salariés et l'efficacité des systèmes d'information.

Les KPI (*Key Performance Indicators*) sont déclinés sur les quatre axes de la carte stratégique. Celle-ci doit être adaptée au modèle économique de l'entreprise.



Finalement, le BSC doit pouvoir traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Cette méthode est souvent présentée comme permettant une diffusion et une communication de la stratégie.

2. Comment relier le BSC à la méthodologie de cet ouvrage ?

Entre le BSC et la méthodologie OVAR (dont est inspiré en partie cet ouvrage), le raisonnement présente de fortes similitudes : le questionnement porte d'abord sur les objectifs de l'organisation puis sur les

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de ces objectifs. Le pilotage est porté par une logique quasiment identique.

Mais des différences de méthode et de finalité sont observées :

- La finalité est essentiellement financière dans le BSC. L'objectif ultime est en général la satisfaction des actionnaires. Les autres parties prenantes – et leurs attentes – sont secondaires.
- Le BSC est avant tout un outil impliquant la direction générale. Ce n'est pas un outil conçu au départ pour être déployé auprès des opérationnels. Sa vision transversale et son analyse « causes effets » visent à traduire les objectifs de direction générale en objectifs opérationnels. Mais le but est davantage d'éclairer le comité de direction sur le déploiement de cette stratégie, et de lui permettre de communiquer sur cette stratégie. Ce n'est pas à proprement parler un outil de gestion au quotidien pour les responsables opérationnels.
- La méthodologie BSC est relativement standardisée et propose des indicateurs (à adapter selon le contexte) selon une présentation préétablie. Cela peut paraître sécurisant aux entreprises qui vont analyser d'une manière systématique les axes intégrés dans la méthode. À l'inverse, cela favorise moins la créativité, le questionnement et le dialogue puisque l'on cherche à rentrer dans un cadre.

Dans tous les cas la logique de construction est la même :

- **Où veut-on aller (les résultats attendus) ?**
- **Comment y parvenir (actions à mener) ?**

Conclusion

Histoire à vivre... en 2030 ?

Yvan, directeur de la Business Unit, commence sa journée. Pas le temps de se poser, son assistant personnel décisionnel, le robot Tommy, lui lance les premières alertes et lui fait ses recommandations :

- « Les perspectives ne sont pas bonnes pour le produit de la nouvelle gamme Natur. Je propose d'arrêter immédiatement le programme de fabrication du trimestre et de revoir toute la politique marketing...
- J'ai trouvé la candidate qui pourrait convenir pour le recrutement de notre Chief XXX Officer... Elle présente toutes les caractéristiques permettant de prédire une bonne intégration chez nous...
- Il faut arrêter de travailler avec le fournisseur Risky, il va bientôt nous poser des problèmes d'approvisionnement....
- ...». et ainsi de suite!

Yvan n'est pas si vieux. Il se souvient d'une époque où les managers, les contrôleurs de gestion, ses directeurs, cherchaient les réponses à quantité de questions et scrutaient d'innombrables tableaux de chiffres pour orienter leurs décisions. Ils ont progressé dans la qualité des données, identifié les indicateurs clés, fiabilisé leur système d'information, produit des tableaux de bord de plus en plus performants, ont progressé en réactivité.

D'erreurs en échecs, ils ont progressé pour mieux maîtriser leurs activités et prendre les décisions adaptées.

Mais le volume des informations que les systèmes technologiques ont pu traiter s'est développé d'une manière considérable. Et surtout, les machines ont appris, sont devenues capables de prévoir l'avenir en

fonction du passé... et de proposer solutions et décisions. Le robot Tommy est à lui tout seul le tableau de bord, et le conseiller. Le problème est qu'on ne sait pas toujours très bien comment il arrive à telle ou telle conclusion ou suggestion. Alors faut-il le suivre aveuglément ?

Une autre question a pris de l'ampleur ces dernières années : pouvons-nous nous continuer à fonctionner avec un système d'information qui est très consommateur d'énergie, alors que les ressources planétaires sont limitées ?

Alors, comment progresser, aujourd'hui, dans notre production de tableau de bord ?

Quelle que soit la méthode de construction et les outils techniques utilisés, le tableau de bord doit favoriser la réactivité et l'action. Il doit permettre la déclinaison des grandes orientations stratégiques aux différents niveaux opérationnels et encourager le dialogue dans une perspective de progrès. Là sont sans doute ses principaux défis et les plus difficiles. Le tableau de bord ne doit pas être une contrainte, mais un atout. Les équipes doivent s'approprier l'outil et être convaincues de son utilité.

Les tableaux de bord peuvent être une aide formidable en matière de réactivité et d'aide à la décision. Mais il faut les considérer pour ce qu'ils sont et être conscients de leurs limites : un projecteur orienté sur une zone restreinte d'un univers infiniment complexe. Ils éclairent une partie de cet univers, mais une partie seulement. Il est donc indispensable de regarder au-delà, de s'appuyer sur les chiffres sans brider la créativité, et dans un esprit de dialogue.

Dans un environnement mouvant et incertain, il faut pouvoir concilier rigueur méthodologique et flexibilité. C'est la méthode qui doit être adaptée à la structure, et non l'inverse ! La mise en place de tableaux de bord ne doit pas être une fin en soi. C'est un outil au service du pilote, nécessaire... mais non suffisant ! Pour avoir du sens, le tableau de bord doit s'exercer à travers une dynamique d'animation sociale et des orientations stratégiques claires et cohérentes. Alors seulement, il pourra pleinement exercer sa mission d'aide au pilotage.

Les perspectives offertes par les traitements des données nous font imaginer des tableaux de bord différents, avec des informations disponibles en temps réel et des systèmes prédictifs. Mais l'objectif sera inchangé : servir d'alerte pour une meilleure réactivité. Et notre esprit critique, notre capacité à générer le dialogue autour de la production de données, seront plus que jamais sollicités.

Check-list

1. Les orientations stratégiques ont-elles été communiquées aux unités et à leurs managers ?
2. Comment le déploiement de la stratégie est-il assuré dans les unités opérationnelles ?
3. Les objectifs stratégiques sont-ils fréquemment remis en cause en raison de l'incertitude de l'environnement ?
4. Dans ce cas, que souhaite-t-on piloter ?
5. Qui a besoin d'un tableau de bord et pourquoi ?
6. Quelles sont les forces et faiblesses du système d'information actuel ?
7. Y a-t-il un système d'évaluation des performances ?
8. Souhaite-t-on relier les tableaux de bord à l'évaluation de la performance des équipes (performance individuelle et collective) ?
9. La structure de responsabilité est-elle clairement définie ?
10. Existe-t-il un organigramme exploitable ?
11. Existe-t-il déjà un processus budgétaire construit sur la structure de responsabilité ?
12. Chacun a-t-il une vision claire de sa mission ?
13. Chacun a-t-il une vision claire du système de délégation ?
14. Y a-t-il des conflits ?
15. L'analyse met-elle en évidence des domaines de responsabilité non couverts ?
16. L'analyse met-elle en évidence des recouvrements de responsabilité ?
17. Est-il opportun de procéder à un découpage des tableaux de bord par processus plutôt que par fonction ?

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

18. Les parties prenantes de l'unité cible (pour laquelle on veut établir un tableau de bord) ont-elles été clairement identifiées, en interne comme en externe ?
19. La démarche « client » est-elle intégrée dans la réflexion sur les attentes des parties prenantes ?
20. Est-il possible de relier les attentes des acteurs à la stratégie (ou comment l'unité doit arbitrer entre les attentes de ses différentes parties prenantes en fonction de la stratégie globale...) ?
21. A-t-on fait des choix sur les attentes à intégrer en priorité dans le système de tableau de bord ?
22. Ces attentes ont-elles été traduites en objectifs mesurables ?
23. Ces objectifs sont-ils cohérents avec la stratégie générale ?
24. Y a-t-il adhésion des intéressés (les responsables concernés et leur hiérarchie) ?
25. Le niveau de l'objectif est-il réaliste ?
26. La formulation est-elle claire et compréhensible ?
27. La formulation est-elle précise (définition d'une valeur cible dans un intervalle de temps borné) ?
28. Le responsable dispose-t-il de moyens suffisants pour atteindre l'objectif ?
29. Chaque objectif a-t-il été relié à un facteur clé de succès ?
30. Les responsables opérationnels sont-ils associés à la réflexion sur les facteurs clés ?
31. Le facteur clé de succès est-il maîtrisable ou pas par le responsable ?
32. Des plans d'action concrets sont-ils reliés aux variables d'action maîtrisables ?
33. Les impacts des plans d'action peuvent-ils être mesurés ?
34. Les variables d'action identifiées sont-elles cohérentes par rapport aux objectifs (a-t-on les moyens d'atteindre l'objectif) ?
35. A-t-on défini au moins un indicateur pour chaque objectif ?
36. A-t-on défini au moins un indicateur pour chaque variable d'action ?
37. Les informations chiffrées des indicateurs sont-elles fiables ?
38. Y a-t-il des contrôles de cohérence ?
39. Les informations sont-elles présentées de façon claire et compréhensible ?

40. La fréquence d'obtention des indicateurs permet-elle d'être réactif, quel que soit le niveau hiérarchique ?
41. A-t-on défini un référentiel ?
42. A-t-on défini une valeur cible ?
43. A-t-on intégré des signaux d'alerte ?
44. La présentation du tableau de bord de synthèse est-elle claire et lisible ?
45. La présentation du tableau de bord de synthèse est-elle agréable, ergonomique ?
46. La lecture du tableau de bord permet-elle de repérer très facilement les indicateurs clés ?
47. La lecture du tableau de bord permet-elle de dégager des explications et des pistes d'actions ?
48. A-t-on intégré des commentaires ?
49. Est-il possible d'accéder facilement à des informations complémentaires explicatives en cas de besoin ?
50. Chaque indicateur fait-il l'objet d'une fiche documentaire ?
51. L'objectif (son intérêt, son utilité) de l'indicateur est-il formulé ?
52. La définition ou le mode de calcul sont-ils clairs et sans ambiguïté ?
53. Le périmètre organisationnel couvert par l'indicateur est-il indiqué ?
54. La fréquence est-elle précisée (distinguer la disponibilité de l'information et la périodicité de publication de l'indicateur) ?
55. Quel est le référentiel ?
56. A-t-on défini une valeur cible, ou des seuils d'alerte, ou la mise en place de « clignotants ? »
57. Quelles sont les analyses disponibles en complément de l'indicateur ?
58. Comment l'indicateur est-il obtenu dans le système d'information ?
59. La donnée rentrée dans le SI est-elle fiable ?
60. A-t-on prévu de communiquer sur la modification organisationnelle générée par le nouveau mode de pilotage ?
61. Y a-t-il des résistances au changement par rapport au nouveau système de pilotage ?
62. Le système d'information actuel a-t-il fait l'objet d'un bilan ?
63. Est-il possible d'aménager ce système pour construire les tableaux de bord souhaités ?

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

64. Quelle est l'ampleur des aménagements nécessaires (en termes d'organisation du système, en termes de coûts) ?
65. Un cahier des charges a-t-il été rédigé avec rigueur ?
66. La sélection de la solution et du fournisseur intègre-t-elle bien les critères prioritaires pour l'entreprise ?
67. La mise en œuvre opérationnelle favorise-t-elle l'appropriation de l'outil par les utilisateurs ?
68. A-t-on prévu une formation sur les aspects techniques liés à la modification du système d'information ?
69. Le tableau de bord est-il examiné avec une périodicité adaptée ?
70. Les causes des écarts sont-elles analysées sur le terrain, par le dialogue avec les responsables concernés ?
71. Les objectifs initiaux peuvent-ils être conservés ?
72. Les variables d'action sont-elles conformes à ce qui était prévu ?
73. Est-il nécessaire de mettre en place des actions complémentaires ?
74. Les objectifs sont-ils revus régulièrement ?
75. Les variables d'action sont-elles réexaminées régulièrement ?
76. Les valeurs cibles sont-elles modifiées ?
77. Les indicateurs sont-ils modifiés en conséquence ?
78. La documentation est-elle réajustée en cas de modification ?
79. Le tableau de bord satisfait-il les utilisateurs ?
80. A-t-il permis d'améliorer les résultats, l'organisation, les processus ?
81. Le tableau de bord répond-il aux attentes initiales ?
82. Le système d'information est-il fiable et efficace ?
83. A-t-on mesuré les conséquences sur les comportements ?
84. Quels sont les effets défavorables sur l'organisation, la motivation, le travail d'équipe ?
85. Quels sont les effets favorables sur l'organisation, la motivation, le travail d'équipe ?

Quiz

Pour chacune des 20 questions suivantes, entourez la ou les réponses possibles, chaque bonne réponse valant 1 point. En fin de test, une grille récapitulative vous permettra de faire le total de vos points.

1. Construire un tableau de bord de pilotage ça sert à :

- A. Aider la prise de décision.
- B. Faire remonter les informations à la direction générale.
- C. Surveiller le travail des équipes.
- D. Communiquer les résultats à l'extérieur de l'entreprise.

2. Le tableau de bord doit être mis en place par :

- A. La direction, qui transmet sa décision sur le choix des indicateurs.
- B. Des consultants extérieurs, en collaboration avec le contrôleur de gestion.
- C. Les opérationnels qui proposent un modèle de tableau de bord à leur hiérarchie.
- D. Tous ces intervenants sont impliqués dans le projet.

3. Le tableau de bord doit être relié à d'autres outils :

- A. Non, il se suffit à lui-même.
- B. Il doit être le reflet fidèle du budget, le résumer et intégrer quelques indicateurs non monétaires.
- C. Il doit être à la base du système de mesure de la performance (évaluations individuelles).
- D. Il doit être construit en cohérence avec ces autres outils s'ils existent, mais il a sa finalité propre.

4. La construction des indicateurs est l'étape la plus importante :

- A. Oui puisque c'est ce qu'on voit en premier, c'est le contenu du tableau de bord (pas de tableau de bord sans indicateur !).
- B. Oui, c'est le plus difficile à mettre en place, personne n'est jamais d'accord sur le choix des indicateurs et la façon de les mesurer.
- C. Oui et non : c'est le contenu même du tableau de bord mais la réflexion préalable proposée dans cet ouvrage doit permettre de les identifier facilement.
- D. Non puisqu'ils sont imposés de toute manière.

5. L'analyse de la structure organisationnelle a pour but, relativement à ce projet :

- A. De mettre en évidence les dysfonctionnements de l'organisation.
- B. De bien cerner la mission et les objectifs de l'entité dont on veut faire le tableau de bord (entité cible).
- C. De construire l'articulation entre les différents tableaux de bord.
- D. De percevoir les liens entre l'entité cible et les différents acteurs de son environnement interne et externe.

6. La démarche à suivre consiste à :

- A. Interroger chaque membre de l'équipe projet sur les indicateurs souhaités et demander aux informaticiens si ces informations sont disponibles.
- B. Demander aux informaticiens quelles sont les informations disponibles et construire les indicateurs en fonction de leur réponse.
- C. S'inspirer des tableaux de bord proposés par des spécialistes ou bien des tableaux de bord mis en place dans d'autres entreprises.
- D. Suivre une démarche construite : analyser d'abord le contexte, la structure et ses attentes, les objectifs et facteurs clés de succès... avant de lister les indicateurs !

7. Formuler clairement les objectifs sert à :

- A. Vérifier que la stratégie est cohérente.
- B. S'assurer que tout le monde a bien intégré les objectifs généraux de l'entreprise.
- C. Construire le tableau de bord en sélectionnant les indicateurs essentiels, ceux qui vont nous informer sur l'atteinte des objectifs.
- D. Rien : c'est impossible dans un contexte de crise.

8. Définir les facteurs clés de succès :

- A. Permet de s'interroger sur les facteurs essentiels à la réussite et sur les actions à mettre en place pour atteindre les objectifs.
- B. Permet de renouer le dialogue sur la convergence entre les objectifs et les moyens.
- C. Suppose que le responsable de l'entité cible ait le pouvoir de prendre un certain nombre de décisions d'une manière autonome.
- D. Va permettre de construire des indicateurs de moyens et d'actions.

9. Les indicateurs sont :

- A. Les plus nombreux possibles, de façon à ne rien laisser passer.
- B. Les plus détaillés possibles, avec toutes les analyses potentiellement utiles.
- C. Les plus exacts possibles, quitte à devoir attendre les chiffres définitifs pour communiquer les indicateurs.
- D. Les plus fréquents possibles, de façon à pouvoir intervenir rapidement.

10. La forme des indicateurs :

- A. Doit dépendre du souhait des utilisateurs : chacun adopte la présentation qui lui convient le mieux.
- B. Doit être la même dans toute l'entreprise pour que tout le monde parle le même langage.
- C. Doit être un compromis : les indicateurs utilisés uniquement localement peuvent être individualisés, mais ceux qui doivent être remontés et/ou consolidés adopteront une forme commune.
- D. Est le résultat d'un dialogue entre les différents destinataires de l'indicateur.

11. À qui sont destinés les indicateurs ?

- A. À la direction générale seulement.
- B. Aux responsables opérationnels seulement.
- C. Chacun dispose de ses propres indicateurs à son niveau de responsabilité, en fonction de la nature des décisions.
- D. Certains indicateurs sont communs à plusieurs tableaux de bord.

12. À propos des graphiques :

- A. Il est toujours préférable de présenter un graphique plutôt qu'un tableau de chiffres.
- B. Les graphiques permettent de percevoir davantage d'informations.
- C. Ça dépend du type d'informations que l'on veut mettre en évidence : parfois on visualise très rapidement une grande quantité d'informations, parfois on perd une partie de l'information.
- D. Ils ne peuvent pas donner lieu à des manipulations ou conclusions trop hâtives.

13. Un référentiel c'est :

- A. Une base de données qui permet de trouver les indicateurs à mettre en place.
- B. La base de référence avec laquelle on va comparer les chiffres réellement obtenus pour l'indicateur (historique, secteur, budget...).
- C. Ce qui permettra d'alerter si les résultats sont mauvais.
- D. Il est immuable, défini une fois pour toutes.

14. Le périmètre organisationnel :

- A. Ce sont les personnes destinataires de l'indicateur.
- B. Ce sont les zones de l'entreprise (département, fonction, région, type de population...) couvertes par la mesure de l'indicateur.
- C. Ce sont les personnes qui produisent l'information contenue dans l'indicateur.
- D. Doit être renseigné avec précision dans la fiche documentaire de l'indicateur.

15. L'analyse du système d'information montre que certains indicateurs souhaités ne sont pas accessibles. Dans ce cas :

- A. Il faut remanier le système d'information.
- B. Il faut abandonner ces indicateurs.
- C. Il faut faire un choix pour chacun des indicateurs concernés.
- D. Il faut tenter une solution transitoire : tester l'indicateur en l'obtenant d'une manière « artisanale » puis procéder aux modifications du système d'information quand l'indicateur aura prouvé son utilité.

16. Les chiffres constatés sur le tableau de bord ne sont pas bons.

Dans ce cas :

- A. On s'interroge sur les causes de ces mauvais résultats.
- B. On met une mauvaise note au responsable concerné.
- C. On doit apprécier non seulement les résultats, mais aussi les efforts.
- D. Les objectifs ne sont peut-être plus réalistes.

17. Les paramètres des tableaux de bord doivent être réexaminés :

- A. En même temps que les budgets pour vérifier la cohérence.
- B. Ça dépend des besoins révélés lors de l'interprétation des résultats (ça peut être plus fréquent que les budgets annuels).
- C. Régulièrement, mais changés le moins possible pour favoriser les comparaisons.
- D. Systématiquement à chaque publication.

18. Le système doit être régulièrement audité car :

- A. Il doit prouver sa valeur ajoutée.
- B. Il est important de percevoir ses conséquences sur les comportements, la motivation, l'organisation et les résultats.
- C. Non, on attend de voir s'il y a des protestations ou des réclamations.
- D. Non, c'est un peu compliqué de faire le tableau de bord du tableau de bord.

19. Le BSC est-il très différent de la méthode proposée dans cet ouvrage ?

- A. Le BSC est d'abord un outil de direction générale.
- B. Le BSC propose une présentation relativement standardisée.
- C. Le BSC s'interroge aussi sur les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.
- D. La finalité du BSC est essentiellement financière.

20. Le tableau de bord idéal :

- A. Il n'existe pas dans l'absolu.
- B. S'il existait, le métier de contrôleur de gestion serait considérablement allégé.
- C. Dépend du système d'animation de l'entreprise.
- D. C'est celui proposé dans cet ouvrage.

Solutions

N° question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bonne réponses	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
Votre score pour chaque question										

N° question	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Bonne réponses	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
Votre score pour chaque question										

Score global: / 20

Les bonnes réponses apparaissent en gris dans le tableau ci-dessus. Comptez un point par question si votre profil de réponses (A B C D) correspond **exactement** au profil du tableau, question par question (vous devez avoir coché exactement les mêmes réponses pour chaque question). Vous notez donc 0 ou 1 pour chaque question de 1 à 20.

Bibliographie

Sur le contrôle de gestion et les tableaux de bord :

BERLAND N. et DE RONGE Y., *Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales*, Pearson 2016.

LAGNEL JM, *Manuel de Data visualisation*, Dunod 2017.

AFNOR, *Indicateurs et tableaux de bord*, FD X 50-171, AFNOR, 2000.

AUTISSIER D. et SIMONIN B., *Mesurer la performance des Ressources Humaines*, Eyrolles 2009.

BERLAND N. et SIMON, F-X. (collectif), *Le contrôle de gestion en mouvement*, Eyrolles 2010.

BEAUVALLET M., *Les stratégies absurdes, comment faire pire en croyant faire mieux*, Seuil, 2009.

FERNANDEZ A., *Le tableau de bord du manager innovant*, Eyrolles, 2018.

FERNANDEZ A., *L'essentiel du tableau de bord*, Eyrolles, 2011.

GERVAIS M., *Contrôle de Gestion 9^e édition*, Economica, 2009, 6^e édition.

IMBERT J., *Les tableaux de bord RH*, Eyrolles, 2014.

KAPLAN R.S. et NORTON D.P., *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, 1996. Traduction française : *Le tableau de bord prospectif*, Les Édition d'Organisation, 1998.

LEBELLE B., *Convaincre avec des graphiques efficaces*, Eyrolles 2012.

LEBELLE B., *Construire un tableau de bord pertinent sous Excel*, Eyrolles 2013.

MARTORY B., *Tableaux de bord sociaux*, Édition Liaisons, 2004.

MAURIN P., *Le tableau de bord en clair*, Ellipses, 2009.

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD VRAIMENT UTILES

MENDOZA C., DELMOND M. H., GIRAUD F., LÛNING H., DE FONT REAULX A., *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Groupe Revue Fiduciaire, 2005.

TAÏEB J. P., *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, 2011, 6^e édition.

MILLIE TIMBAL M.H., *Management de la performance et ressources humaines*, GERESO Édition, 2020

Sur la dimension interculturelle :

HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations*, Harper Collins Business, 1994.

NURDIN G., *International Business Control, Reporting and Corporate Governance*, CIMA, 2009.

SCHNEIDER S. C., BARSOUX J. L., *Managing across cultures*, FT Prentice Hall, 2003, 2^e édition.

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., *L'entreprise Multiculturelle*, Maxima 2008, 3^e édition.

Sur les transformations digitales :

DELOITTE, *Future of Finance, la transformation digitale des Directions Financières*, 2018.

DEJOUX C. et LEON E., *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Pearson 2018.



Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL est consultante, formatrice, et, depuis plus de vingt ans, pratique le contrôle de gestion en entreprise.

Elle a fondé sa propre société de conseil *NANKITA*, et elle est également professeur affiliée à ESCP Europe.

Aujourd'hui, son domaine d'expertise concerne tout particulièrement les interactions entre contrôle de gestion et ressources humaines, avec une dimension internationale.

Ses actions et interventions sont animées par une conviction : les outils de gestion ne sont pas une fin en soi, mais doivent être au service de la stratégie et du métier de l'entreprise, et des hommes et des femmes qui y travaillent.

Site internet : <http://www.nankita.com/>

Construire des tableaux de bord vraiment utiles

Outils incontournables pour décider, piloter et améliorer la performance de son service ou de son entreprise, les tableaux de bord ont envahi les pratiques professionnelles: reporting, indicateurs, système décisionnel...

Au point qu'ils sont parfois mal perçus par les managers qui leur reprochent d'apporter plus de contraintes que d'aides à l'action, et de les encombrer d'informations inutiles et superflues.

Si la mise en place de tableaux de bord utiles à votre activité nécessite une réflexion structurée sur les attentes, la stratégie et le management, la réalisation technique vous demandera aussi beaucoup de rigueur.

Pour franchir cette étape sereinement, l'auteur propose une méthode accessible à tous, pour élaborer facilement vos tableaux de bord et en faire des instruments de gestion efficaces et opérationnels.

Illustré par des situations vécues en entreprise et agrémenté de fiches pratiques, cet ouvrage vous aidera à choisir des indicateurs pertinents pour construire des tableaux véritablement utiles!

**Bonus : Téléchargement gratuit
de l'ensemble des documents d'accompagnement**

Marie-Hélène MILLIE-TIMBAL

dirige son propre cabinet de conseil. Consultante et formatrice, ses interventions portent sur les interactions entre contrôle de gestion et ressources humaines, avec une dimension internationale.