

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, 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 ! 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.

Mais les outils techniques ne peuvent 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 ?

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

- comment s'y prendre concrètement pour lancer un projet de mise en place (ou d'amélioration) de tableau de bord ?

Cet ouvrage tente de répondre à ces questions, 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 pratique des tableaux de bord sous Excel 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 OVAR², 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.

Cette édition est enrichie des résultats d'une étude menée auprès de professionnels sur la perception qu'ils ont de leurs propres tableaux de bord (voir annexe). Il en ressort que la détermination des indicateurs pertinents est la principale difficulté ressentie !

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...



Connectez-vous et accédez directement et gratuitement aux livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-tabu

2. 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.

- 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 épais dossier envoyé à la direction et aux 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, 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 feuilletent 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 CHSCT, 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.