

# Introduction

Les tableaux de bord et leurs indicateurs ont envahi les discours, les systèmes d'information et les modes de management : reporting, KPI<sup>1</sup>, 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 ! Lors de notre précédente enquête<sup>2</sup>, 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 OVAR<sup>3</sup>, 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 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 ! »