



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



## 1. S'entendre sur les termes: qu'appelle-t-on un tableau de bord de pilotage ?

Les tableaux de bord de pilotage doivent fournir aux décideurs 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 responsables, 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. Il est essentiel 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 ?
- Mes efforts pour lutter contre l'absentéisme sont-ils suivis d'effets ?

## 2. Prendre le temps de s'interroger sur le contexte et les objectifs du projet:

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 (notre étape 6). 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.

### **3. 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.

### **4. Délimiter les frontières du projet, dans le temps et dans l'espace organisationnel :**

Souhaite-t-on mettre en place d'emblée le projet tableau de bord 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'analyse 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.

## 5. 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 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 l'étape 6 (construction des indicateurs et adaptation du système d'information).

*Remarque : assez souvent, le pilote du projet est 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.*



1. Existe-t-il un plan stratégique ?
2. A-t-il été communiqué ?
3. Comment est-il décliné dans les unités ?
4. Comment sa mise en application est-elle assurée ?
5. Quelles sont les forces et faiblesses du système d'information actuel ?
6. Y a-t-il un système d'évaluation des performances ?
7. La structure de responsabilité est-elle clairement définie ?
8. Qui a besoin d'un tableau de bord et pourquoi ?



• Ne pas confondre légal et pilotage (en particulier en matière RH) : 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). 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. 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.

• Il est nécessaire de s'impliquer en tant que responsable : 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.

• 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'informations inexactes, sentiment de perte de temps et de travail supplémentaire inutile, modification des comportements des opérationnels dans un sens inapproprié.



- 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.
- 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.



**M 01a - Grille d'analyse du contexte** (p. 29)

**M 01b - Attentes par rapport au système d'information** (p. 31)

**M 01c - Formulation du projet de tableau de bord** (p. 33)

Notes:



- 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.



## 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, les comparaisons de données issues de sources différentes. Cela favorisera par ailleurs 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 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 70 %, 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 (65 % 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 1er 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 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. 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. 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.



1. Chaque indicateur fait-il l'objet d'une fiche documentaire ?
2. L'objectif (son intérêt, son utilité) de l'indicateur est-il formulé ?
3. La définition ou le mode de calcul sont-ils clairs et sans ambiguïté ?
4. Le périmètre organisationnel couvert par l'indicateur est-il indiqué ?
5. La fréquence est-elle précisée (distinguer la disponibilité de l'information et la périodicité de publication de l'indicateur) ?
6. Quel est le référentiel ?
7. A-t-on défini une valeur cible, ou des seuils d'alerte, ou la mise en place de « clignotants » ?



8. Quelles sont les analyses disponibles en complément de l'indicateur ?
9. Comment l'indicateur est-il obtenu dans le système d'information ?
10. A-t-on prévu une formation sur les aspects techniques liés à la modification du système d'information ?
11. A-t-on prévu de communiquer sur la modification organisationnelle générée par le nouveau mode de pilotage ?



• Cette phase est assez délicate. 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 de cette information ? 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.

• 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 étapes 4 et 5 (objectifs et variables d'actions).



**M 07 - Documentation des indicateurs** (p. 83)



Chaque indicateur doit être défini précisément

<b>FICHE D'INDICATEUR</b>	
<b>IDENTIFICATION DE L'INDICATEUR</b>	
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	
<b>CADRAGE</b>	
Référentiel ( <i>budget, historique, environnement</i> )	
Valeur cible ou seuil d'alerte	
<b>ACTEURS ET SYSTÈME D'INFORMATION</b>	
Destinataires de l'indicateur	
Mode d'obtention de l'information ( <i>requête dans le SI, émetteur</i> )	
<b>PÉRIPHÉRIQUES</b>	
Analyses disponibles en complément ( <i>ventilations, calculs annexes...</i> )	
Commentaires	