

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

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

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...

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.

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 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. 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 ?
- Mes 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'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.

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.
- 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 » : 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 évidemment 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). 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.

- **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'information 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.