

Les FAQs du tableau de bord
Mythes et réalités du tableau de bord
à l'ère de la mondialisation

Par Didier Van Caillie

Professeur Ordinaire, Université de Liège

Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises

Contact : *D.VanCaillie@ulg.ac.be*

Avril 2013

8 FAQs posées à propos du tableau de bord

1. *Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?*
2. *Quelle est son utilité pour une organisation à l'ère de la mondialisation ?*
3. *Quels sont les prérequis à l'utilisation d'un tableau de bord ?*
4. *Faut-il un tableau de bord unique ou plusieurs tableaux de bord ?*
5. *Quels indicateurs intégrer au tableau de bord ?*
6. *Quelle forme donner à un tableau de bord ?*
7. *Quelle forme donner aux indicateurs retenus ?*
8. *Comment piloter le projet "Conception & implémentation d'un tableau de bord" ?*

1. Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

- ✓ *Un tableau de bord est :*
 - ✓ *Un outil d'information synthétique*
 - ✓ *Qui présente de manière claire et visuelle des données quantifiées extraites du vécu quotidien de l'organisation car il le reflète parfaitement*
 - ✓ *Utilisé pour piloter une organisation (de la PME familiale à la multinationale diversifiée ou à l'ONG internationale en passant par les entreprises publiques ou les institutions hospitalières) et/ou ses départements (Business Units) clés*
 - ✓ *Et qui répond concrètement aux questions stratégiques et opérationnelles essentielles que se posent ses managers*
 - ✓ *Sur quels produits, clients & activités créons-nous de la valeur ? (focus sur les résultats)*
 - ✓ *Comment créons-nous cette valeur ? (focus sur les process)*
 - ✓ *Quels sont les moyens d'action que nous pouvons mobiliser pour agir vite sur les résultats qui dérapent ? (focus sur les inducteurs de performance)*

2. Quelle est son utilité pour une organisation à l'ère de la mondialisation ?

✓ *Le contexte actuel de mondialisation croissante des activités et des processus et la complexification de la coordination des ressources et de la motivation des acteurs qui en découle se traduisent par :*

- ✓ *Un niveau d'**incertitude croissant***
- ✓ *... d'où un **niveau de risque financier et opérationnel croissant**, qui est d'autant plus élevé lorsqu'il est de nature stratégique (éloigné dans le temps)*
- ✓ *... qu'**il convient de contrôler** (donc de réduire) en mettant en place les procédures de **gestion intégrée du risque (ERM)** et les **systèmes intégrés de contrôle de gestion adéquats** (contrôle sur les résultats obtenus, contrôles matériels physiques pour limiter les dérives et contrôles personnels et culturels pour orienter l'action des acteurs vers les comportements souhaités)*
- ✓ *... en **garantissant un pilotage et un suivi rigoureux** via un tableau de bord bien construit, réactif et proactif et surtout réellement utilisé !*

3. Quels sont les prérequis à l'utilisation d'un tableau de bord ?

✓ *Les prérequis qui favorisent la conception d'un tableau de bord efficace réellement utilisé sont :*

- 1. Une vision claire et partagée par tous les acteurs de la "Chaîne de Valeur" de l'organisation, à savoir de la manière dont elle organise ses activités et processus pour rencontrer de manière durable et créatrice de valeur ajoutée les attentes de ses clients*
 - 1. Activités de support à la gestion et au métier de base*
 - 2. Activités principales : R&D, logistique, production, vente*
- 2. Une vision claire et partagée par tous les acteurs de la "Stratégie" de l'organisation, à savoir des choix stratégiques (et du pourquoi de ces choix) pris pour rencontrer de manière pérenne et durable les objectifs de ses multiples parties prenantes (actionnaires, Pouvoirs Publics, collaborateurs, tissu économique et social, ...), stratégie reflétée idéalement par une "carte stratégique" aboutie (Kaplan, Norton, 2002)*
- 3. Une vision claire et partagée par tous les acteurs de la manière dont l'organisation crée sa performance au quotidien, basée idéalement sur un référentiel reconnu (tel que celui prôné par l'EFQM)*

4. Faut-il un tableau de bord unique ou plusieurs tableaux de bord ?

✓ *La nature et le nombre de tableaux de bord à concevoir, implémenter et articuler les uns aux autres de manière cohérente et complémentaire dans une organisation dépendent de la complexité de celle-ci, donc généralement augmentent avec sa taille et la complexité de ses activités et de son organisation*

✓ *En règle générale, la logique de construction de l'architecture des tableaux de bord est la suivante :*

✓ *Un tableau de bord stratégique, souvent construit selon la logique des "Balanced ScoreCards" (Kaplan, Norton, 1991) ou "tableau de bord équilibré", réservé au "top management" au sommet hiérarchique de l'organisation et focalisé sur les quelques indicateurs clés (max. 20) qui reflètent réellement comment se crée la performance globale, transversale et équilibrée de l'organisation dans son ensemble, mesurée sur 4 dimensions essentielles :*

✓ *La dimension "finance" : comment nos actionnaires & nos "stakeholders" nous voient-ils ?*

✓ *La dimension "client" : comment nos clients jugent-ils nos produits & nos services ?*

✓ *La dimension "métier interne" : quelle est l'efficacité actuelle de nos processus clés (atteintes des objectifs et problèmes clés) ?*

✓ *La dimension "innovation , responsabilité et apprentissage" : avons-nous réellement une organisation innovante et éco-responsable dont les compétences des collaborateurs progressent effectivement ?*

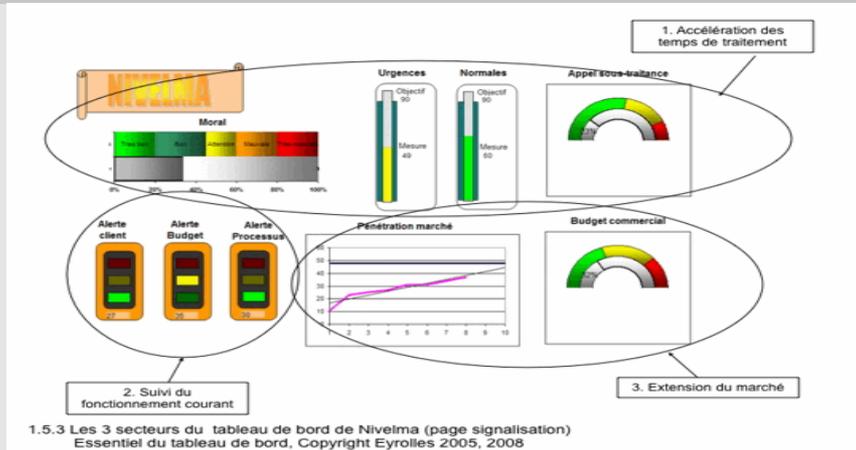
✓ *Des tableaux de bord opérationnels, plus techniques et adaptés à chacun des processus clés de création de valeur de l'organisation, destinés à nourrir en information les responsables et les équipes de projet directement liés à ces processus clés (logistique, production, vente, gestion des ressources humaines en règle générale) sur la façon (le "comment") dont ils rencontrent les objectifs assignés, l'ampleur des écarts par rapport aux objectifs assignés et la source première de ces écarts*



5. Quels indicateurs intégrer au tableau de bord ?

- ✓ *Les indicateurs intégrés dans un tableau de bord doivent répondre fondamentalement aux caractéristiques d'un indicateur SMART :*
 - ✓ *Etre Significatif, donc refléter une réalité stratégique ou opérationnelle cruciale et essentielle qui doit être pilotée impérativement au sein de l'organisation car elle conditionne sa performance à court et long terme*
 - ✓ *Etre Mesurable, donc pouvoir se traduire en une donnée quantifiée objectivable et mesurable car les données nécessaires à son calcul sont effectivement présentes dans le Système d'Information de l'organisation*
 - ✓ *Etre Acceptable, donc faire l'objet d'un large consensus parmi les acteurs de l'organisation qui, le comprenant parfaitement, en reconnaissent aussi la pertinence et l'utilité sans avoir la possibilité de le manipuler*
 - ✓ *Etre Responsabilisé, donc se voir associé à un ou plusieurs "responsable de l'indicateur" ayant la légitimité et l'autorité pour prendre des décisions susceptibles d'avoir un impact réel sur le niveau atteint par l'indicateur*
 - ✓ *Etre Temporellement défini, donc se voir associé à une fenêtre temporelle au terme de laquelle un niveau cible conforme aux objectifs stratégiques ou opérationnels de l'organisation doit être atteint*
- ✓ *Un indicateur SMART est toujours le reflet d'un objectif stratégique ou opérationnel lui aussi SMART (Spécifique, Mesurable, Accepté, Réalisable et Temporellement contraint) légitimé par l'organisation*

6. Quelle forme donner à un tableau de bord ?



Orientations de la politique	Processus A	Processus B	Processus N	Indicateurs	Objectifs	[...]	Résultat
Axe 1	X			Indicateur 1	X1	...	KO ☹
		X		Indicateur 2	X2	...	KO ☹
		X		Indicateur 3	X3	...	OK 😊
		X		Indicateur 4	X4	...	OK 😊
Axe 2			X	Indicateur 5	X5	...	KO ☹
		X		Indicateur 6	X6	...	OK 😊
	X			Indicateur 7	X7	...	OK 😊
	X			Indicateur 8	X8	...	OK 😊
Axe 3		X		Indicateur 9	X9	...	OK 😊
			X	Indicateur 10	X10	...	KO ☹
			X	Indicateur 12	X11	...	OK 😊
	X			Indicateur 13	X12	...	OK 😊
	X		Indicateur 14	X13	...	OK 😊	
Totaux	4	6	3	Indicateur XX	XXX	...	OK 😊

© Qualiblog

Deux formes complémentaires sont à considérer très soigneusement avant toute mise en oeuvre de l'outil :

- La forme sous laquelle les données sont stockées et présentées informatiquement : la base de données est généralement organisée sous la forme d'une feuille de tableur mise à jour le plus automatiquement possible, de manière dynamique, en évitant idéalement tout recours à un encodage manuel de tout ou partie des données. L'interconnectivité avec les autres applicatifs et logiciels de gestion de l'organisation est alors essentielle, mais le contenu du tableau de bord ne doit en aucun cas être conditionné ou contraint par l'environnement logiciel existant, sous peine de refléter rapidement la réalité logicielle de l'organisation et pas son vécu, perdant ainsi toute pertinence !*
- La forme sous laquelle le tableau de bord est communiqué dans l'organisation : elle doit être la plus visuelle possible, intégrant graphiques, codes couleurs et quelques données chiffrées clés seulement, sous peine de voir le tableau de bord assimilé à un amas de données peu utilisé car à l'aspect rebutant. La communication se limite généralement à quelques indicateurs seulement (une vingtaine), sous une forme matérielle concise (1 à 2 pages).*

7. Quelle forme donner aux indicateurs retenus ?

✓ *Le tableau de bord plus stratégique intègre davantage d'indicateurs de résultats (qui illustrent les résultats des actions menées, sous la forme d'une photo "bilan" réactive) alors que le tableau de bord plus opérationnel intègre davantage d'indicateurs inducteurs de problème et donc de performance (qui mettent en exergue les causes perturbatrices de l'action, de manière à permettre une réaction proactive) .*

✓ *Les indicateurs retenus se présentent de manière systématique sous la forme suivante :*

- ✓ *Un libellé compréhensible de tous les acteurs (pas de jargon technique!)*
- ✓ *Une formulation quantifiée, sous la forme d'un ratio (numérateur/dénominateur), d'un taux, d'une durée ou d'un nombre absolu (un volume ou une donnée monétaire, prix ou coût)*
- ✓ *Une formule de calcul précise, détaillée et surtout documentée (aspect souvent négligé!!!)*
- ✓ *La valeur atteinte au moment de l'établissement du tableau de bord (moment = date et heure)*
- ✓ *La valeur cible à atteindre compte tenu des objectifs stratégiques ou opérationnels poursuivis, calibrés dans le temps*
- ✓ *L'ampleur de l'écart (en % et en volume) par rapport à l'objectif ciblé, idéalement avec code visuel*
- ✓ *Eventuellement, des suggestions d'actions à mener (pour les tableaux les plus dynamiques)*

✓ *Les indicateurs retenus sont par ailleurs objectivables et non manipulables (l'audit régulier de ces aspects est essentiel!) :*

- ✓ *Les indicateurs de satisfaction (client ou RH) sont notamment issus d'une démarche statistique rigoureuse (à défaut, risque de manipulation extrême) représentative de toute la réalité*
- ✓ *Lorsque le nombre de tableaux augmente et que le nombre d'indicateurs croît, une cartographie des relations de cause à effet entre indicateurs de différents tableaux est indispensable pour parvenir à isoler clairement les causes réelles des difficultés rencontrées*

8. Comment piloter le projet "Conception et implémentation" d'un tableau de bord ?

✓ *Comme tout autre projet stratégique d'envergure :*

1. *Montrez d'abord l'engagement et l'importance apportée par la direction au projet*
2. *Expliquez et communiquez ensuite clairement et de manière continue et répétée les raisons d'être du/des tableaux de bord, la forme souhaitée et le planning de mise en oeuvre souhaité*
3. *Suscitez l'adhésion et la participation de l'ensemble des collaborateurs, en amenant chacun à se spécialiser sur sa sphère d'excellence et en veillant à une coordination précise et rigoureuse des contributions de chacun : un tableau de bord n'est utilisé que si l'ensemble des acteurs se l'approprie parce qu'ils en voient l'utilité pour eux et parce que la réalité que le tableau traduit est admise de tous (ou du moins par le plus grand nombre) !*
4. *Consacrez le temps nécessaire aux fondations du projet, à savoir la validation des pré-requis : vision claire du fonctionnement de l'organisation et carte stratégique concrétisant sa stratégie de création continue et permanente de valeur*
5. *Fixez et respectez les échéances et les délais de mise en oeuvre progressive fixés au départ du projet : une version exploitable doit en tout cas être utilisable et testée durablement dans l'année même si elle n'intègre pas tous les tableaux/indicateurs prévus*
6. *Faites-vous assister (consultant, comptable, administrateur indépendant, ...) pour avoir un véritable regard critique externe sur le contenu, la forme, la pertinence et les risques de manipulation/dérive de vos indicateurs*
7. *Enfin, gardez surtout la maîtrise informatique du projet (délais & coûts), en évitant surtout de rendre le tableau de bord dépendant de votre système d'information*