



LES TABLEAUX DE BORD.

DES OUTILS POUR DECLINER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.

La pratique du tableau de bord comme outil d'aide à la décision pour les acteurs opérationnels est relativement ancienne.

Le tableau de bord fournit des informations permettant aux responsables de tous niveaux un autocontrôle de leur activité, et les aide à atteindre les objectifs qui leur sont assignés en propre.

Ce qui explique cette combinaison délicate entre analyse et synthèse :

- d'une part, il n'existe pas un tableau de bord unique dans une entreprise, mais des tableaux de bord, théoriquement autant que de responsables formellement reconnus.
- d'autre part il doit exister des procédures d'intégration et de consolidation des informations qui permettent de construire le tableau de bord du responsable de niveau hiérarchique supérieur.

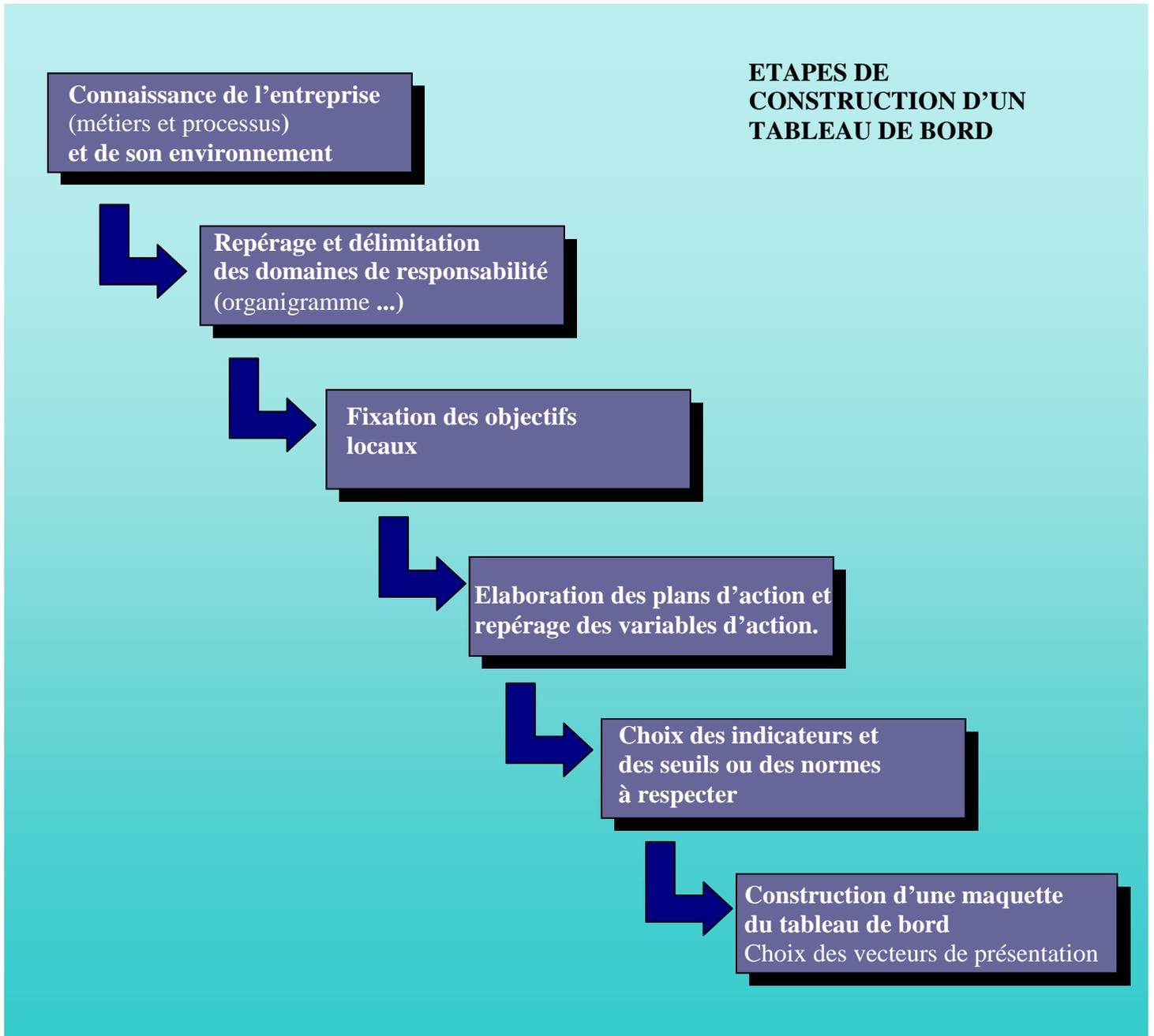
Aujourd'hui les ambitions sont plus grandes, et il existe une volonté de dépasser cette simple vision d'outil de gestion à court terme pour en faire un outil de diffusion de la stratégie et de mise en cohérence des actions individuelles avec les orientations et l'intérêt à long terme de l'entreprise.

Le tableau de bord ne doit plus être simplement un outil de remontée des informations de surveillance le long de la ligne hiérarchique. A cette vision purement ascendante (reporting) doit se substituer celle d'un axe de communication bidirectionnel permettant aussi de propager la vision des managers dans toute l'entreprise.

Le développement depuis quelques années des «Balanced scorecards» (ou tableaux de bord prospectifs) atteste de cette nouvelle volonté.

1°) Principe de construction d'un tableau de bord

Les étapes de la construction

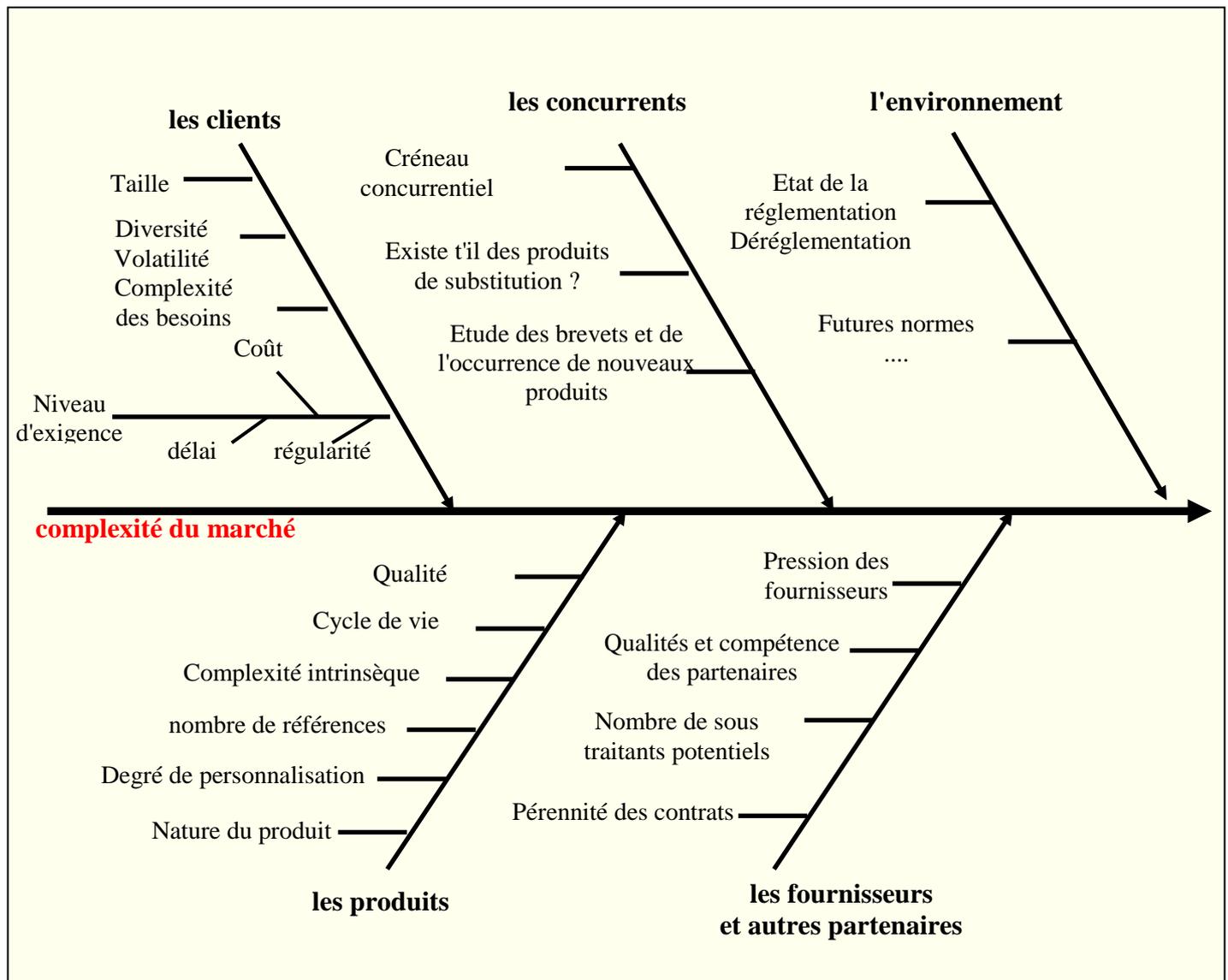


1-1 Connaître l'entreprise et son environnement.

* connaissance de son marché.

L'étude des critères de complexité du marché va permettre de définir les éléments importants à surveiller, la granularité des informations à recueillir, de recenser les sources possibles d'informations comparatives, de mesurer le temps de réaction du marché, etc.

On peut se livrer à une recherche incrémentale de ces éléments en s'appuyant sur un diagramme d'Ishikawa du type de celui proposé ci-dessous.



* connaissance de l'entreprise.

- connaissance de sa culture

Elle conditionne le style de la communication (forte, faible, partagée, cloisonnée...).

- connaissance de son type de management

(traditionnel, participatif, délégation ou centralisation, s'intéressant plus aux hommes ou plus à la production...)

Il influe sur la délégation de pouvoir, l'autonomie dans la fixation des objectifs et détermine l'importance et le type du tableau de bord

(Par exemple : un pouvoir hiérarchique et traditionnel construira vraisemblablement un tableau de bord de type reporting consolidé).

- connaissance de sa stratégie

Est-elle basée sur la réduction des coûts ou au contraire sur la différenciation ? Vise-t-elle une cible large ou une "niche" ? Selon les axes prioritaires choisis, les tableaux seront plutôt orientés «maîtrise des coûts», ou «création de la valeur» ou surveillance du couple «coût-valeur» etc.

- connaissance de ses métiers et de ses processus

C'est une évidente nécessité pour construire des tableaux de bord opérationnels qui soient pertinents pour leurs utilisateurs.

1-2 Fixer des objectifs et définir des variables d'action

La stratégie fixe des objectifs globaux. Ces objectifs doivent être déclinés en objectifs par centres de responsabilité ou par projets pour être opérationnels.

Définir les domaines de responsabilité.

La détermination de ces objectifs « locaux » suppose une connaissance précise du découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, ainsi qu'une appréciation exacte du degré d'autonomie laissé à chaque responsable.

La lecture de l'organigramme de l'entreprise ou sa création constitue le point de départ de cette réflexion.

Un responsable ne peut s'engager et par conséquent ne peut être évalué que sur les éléments qui sont sous son contrôle. Il faut donc définir avec précision les contours de son «domaine de responsabilité» et préciser en quoi ses prises de décisions affectent ou non la réalisation des objectifs globaux.

(Si un élément se trouve être sous une responsabilité partagée, il est préférable de désigner un responsable principal.)

Définir des objectifs «locaux»

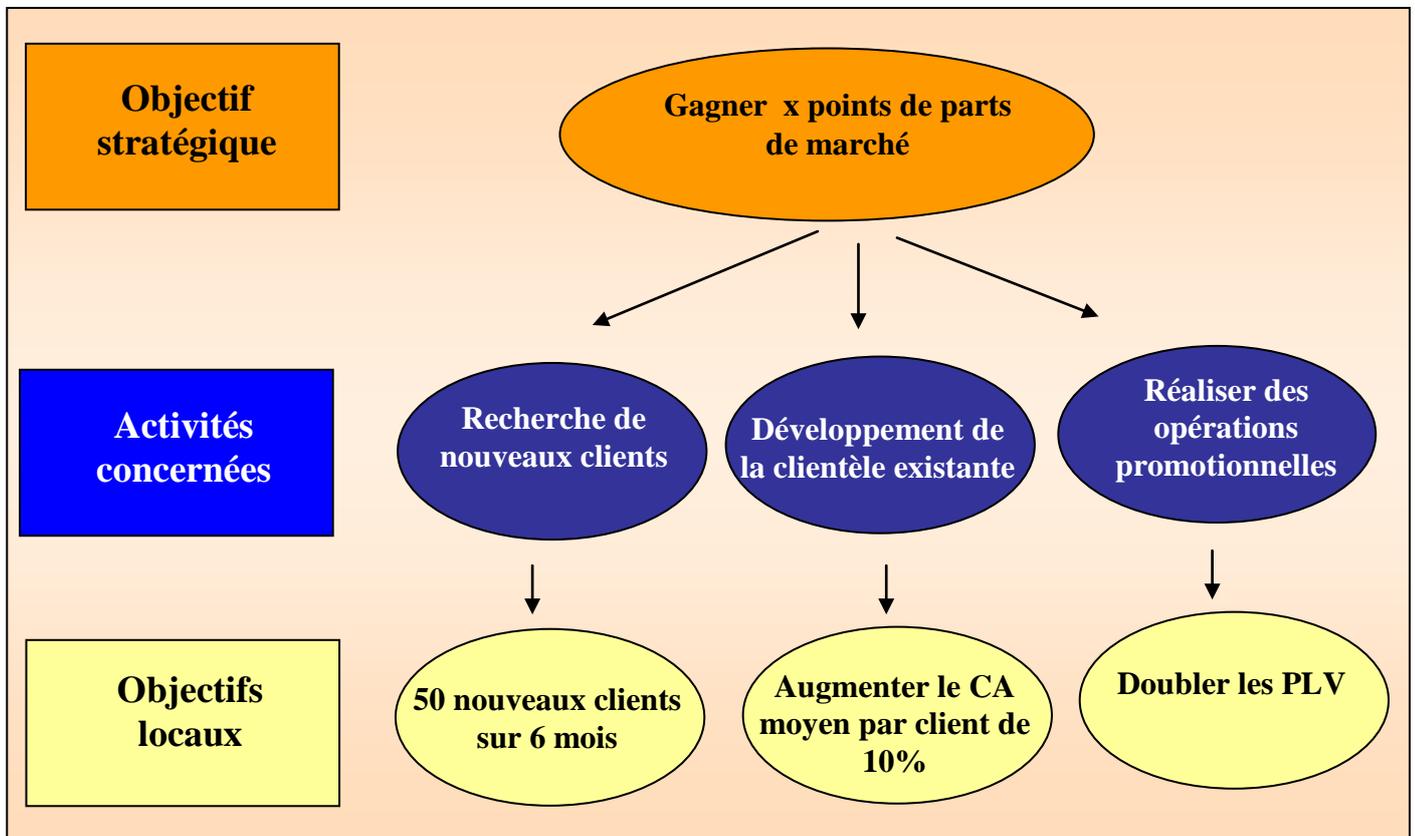
La fixation de ces objectifs locaux est de nature typiquement contractuelle et elle est bien sûr assortie de la mise à disposition de moyens.

Ces objectifs doivent :

- être clairement exprimés (avec les mots « métiers » du responsable)
- être sous le contrôle réel du responsable (condition de la mise en œuvre de sa responsabilité)
- être peu nombreux (risque de dispersion des efforts et moindre lisibilité des actions à entreprendre)
- être bornés dans le temps.

- être de nature quantitative (plus fréquents dans les activités de production) ou qualitative (surtout dans les activités de services ou de support) mais dans tous les cas ils doivent être mesurables dans leur réalisation

Schéma de décomposition d'un objectif stratégique en objectifs locaux.



Définir les variables d'actions

Les objectifs pour être atteints nécessitent la mise en œuvre de programmes d'actions constitués d'un ensemble plus ou moins complexe de tâches à exécuter. La réalisation de ces programmes dépend d'un certain nombre de variables critiques (ou « facteurs clés de succès ») sur lesquelles le responsable doit pouvoir agir.

(Les conditions climatiques sont un facteur certain de réussite de la saison hôtelière, mais ne constituent pas une variable d'action car l'hôtelier ne peut influencer sur elles.)

Une variable d'action peut être soit :

- une compétence particulière, non imitable et qui confère un avantage concurrentiel (par exemple une position géographique exceptionnelle pour un hôtel).
- un ensemble de performances minimales dont l'absence affaiblirait la position de l'entreprise face à ses concurrents (un service de qualité et un ensemble de prestations de base pour ce même hôtel).

La recherche des variables d'actions demande une connaissance intime des processus mis en œuvre dans les plans d'actions. Elle peut utiliser, par exemple, une approche historique à contrario permettant de faire ressortir les éventuels dysfonctionnements ou points faibles du processus antérieurement décelés et qui seraient susceptibles de contrarier l'atteinte des objectifs.

Il est ainsi possible de définir pour chaque objectif un ensemble de variables d'actions qui conditionneront leur réalisation. (On peut utiliser un tableau croisé pour mettre ces liens en évidence)

Centre de responsabilité A	Objectif 1 30 nouveaux clients en 6 mois	Objectif 2 Augmenter de 10% le CA moyen par client
Variable d'action 1 Dynamiser la force de vente	X	X	
Variable ...2 Renforcer les liens avec les clients		X	
Variable ...3 Renforcer la démarche de prospection	X		
...			

Grille inspirée de la démarche OVAR (Objectifs- variables d'action, responsabilité)

Chaque variable d'action se situant en amont des objectifs sera contrôlée par un ou plusieurs indicateurs qui permettront ainsi d'anticiper l'atteinte ou non des objectifs.