

LE TABLEAU DE BORD

La question du pilotage de l'activité opérationnelle est en apparence simple, et chaque manager opérationnel dispose de quelques indicateurs de performance qui lui sont familiers. Cette problématique renvoie pourtant à une multitude de questions : veut-on mesurer la productivité et la performance économique ou commerciale, la qualité des produits, l'efficacité des actions d'amélioration entreprises, l'amélioration des compétences ou le degré de déploiement des actions stratégiques ? Les indicateurs de mesure sont-ils adaptés aux objectifs de la stratégie voulue ? Le système d'information permet-il de disposer facilement de ces indicateurs et en quoi le système de mesure permet-il de faire progresser l'entreprise ? Le tableau de bord sert-il au reporting, au pilotage de l'activité, à la communication dans l'équipe ? Pour répondre à ces questions, nous aborderons d'abord les différents types d'indicateurs et nous verrons ensuite quelle est la finalité du tableau de bord.

Les indicateurs métier

Il s'agit des multiples paramètres techniques de l'activité, des caractéristiques des inputs et des outputs du système de production ou de services, des indicateurs d'efficacité opérationnelle, de qualité des process, de non-conformités (par exemple : la qualité des produits, des services, de la satisfaction client, les taux de rejets, de réclamations, les dysfonctionnements, etc.) Il peut aussi s'agir des indicateurs commerciaux (nombre de nouveaux clients, volume traité, parts de marché, progression des ventes par produits et des marges, etc.

Les indicateurs de gestion

Ils permettent de mesurer la performance économique de l'entité opérationnelle, la contribution du maillon de la chaîne de valeur au résultat global, l'évolution des coûts et des marges des principaux paramètres. Le suivi de ces indicateurs est fortement tributaire de la capacité du système d'information à les fournir. Nous sommes partisans du fait que les équipes opérationnelles disposent d'indicateurs de gestion adéquats, permettant de mesurer leur contribution au résultat global. Mais cela ne signifie pas qu'il soit nécessaire que chaque entité opérationnelle ait besoin de se voir allouer toutes les charges fixes de manière détaillée ou de disposer de son propre compte de résultats. Car l'expérience a montré que cela pouvait induire des comportements anti-économiques dans l'entreprise, pouvant remettre en cause la réussite d'une nouvelle stratégie. Prenons à cet effet l'exemple d'une démarche stratégique dans une entreprise prônant la création de nouveaux services nécessitant la collaboration de plusieurs services. Si chacun de ces services est jugé sur des résultats financiers autonomes, il aura intérêt à maximiser ses résultats au détriment de la collaboration transverse. Nous recommandons aux dirigeants de porter une attention toute particulière à ces questions qui sont souvent critiques pour la réussite de la mise en œuvre des changements stratégiques.

Les indicateurs de pilotage stratégique

Les indicateurs de pilotage stratégique doivent permettre de mesurer le succès de nouvelles actions stratégiques, à travers l'évolution des principaux critères constitutifs du concept stratégique (exemple : taux de nouveaux produits et services, marges sur produits critiques, indicateurs clés sur la chaîne de valeur, développement de nouvelles compétences, indicateurs d'innovation, etc.). Ils permettent aussi de mesurer le degré d'avancement et de réussite du déploiement de la démarche stratégique

La finalité du tableau de bord

Un tableau de bord du manager opérationnel ne doit pas être un document trop exhaustif. Il ne peut pas regrouper l'ensemble des indicateurs métier. Il doit s'attacher à la synthèse plus qu'à la compilation, et ne regrouper que la quintessence des indicateurs métier et de gestion considérés comme particulièrement sensibles, ainsi que les indicateurs stratégiques. Il s'agit de rester simple, tout en étant pertinent au regard de la nouvelle stratégie. Cela constitue parfois un casse tête pour les responsables du déploiement de la démarche stratégique. Là aussi, nous préconisons un débat constructif avec les managers opérationnels afin de résoudre cette « quadrature du cercle ».

La démarche de la Balanced Scorecard nous paraît bien adaptée (avec sa vingtaine de critères) à condition d'en garder l'esprit, sans alourdir inutilement les tableaux de bord pour satisfaire la beauté du concept.

Comment faire vivre le tableau de bord

Le tableau de bord doit permettre de développer la capacité de pilotage du manager opérationnel, en cohérence avec la mise en œuvre d'une stratégie. L'enjeu est donc de taille, à la fois en termes d'efficacité, de cohérence et de portage du sens. Pour faire vivre le tableau de bord nous recommandons de :

- **instaurer des rites managériaux** : reporting réguliers, utilisation du tableau de bord pour la fixation et le suivi des objectifs, implication des dirigeants pour l'utilisation des tableaux de bord. Celui-ci doit être le document de référence à portée de main et utilisé constamment par le manager pour le pilotage et la prise de décision.

- **rendre visible et communiquer** : le tableau de bord du manager opérationnel gagne à être communiqué, affiché, connu des collaborateurs. Ce qui est visible est important !

- **vérifier son utilisation** : au-delà du discours et de l'adhésion intellectuelle des managers à la notion de tableau de bord, nous avons constaté qu'il était nécessaire de procéder à des audits managériaux pour s'assurer de son utilisation. Nous avons souvent constaté les vertus de cette boucle de retour du terrain. Elle permet non seulement de s'assurer de l'utilisation effective du tableau de bord, mais elle favorise un dialogue constructif sur les dysfonctionnements et les problèmes liés au déploiement de la stratégie.