

Pas à pas

INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD

À quoi les indicateurs et les tableaux de bord servent-ils ?

Ils servent à mesurer, à manager, à motiver, à maîtriser et à manipuler aussi. Ce sont les 5 M.

Piloter une entreprise, une direction ou un service revient à prendre des responsabilités, à faire des choix d'actions, à entreprendre pour optimiser la combinaison des éléments techniques, économiques et humains. Mettre en place des indicateurs et tableaux de bord, c'est donner à chacun, selon son niveau de responsabilité, une vision claire et synthétique en cohérence avec la trajectoire de l'entreprise.

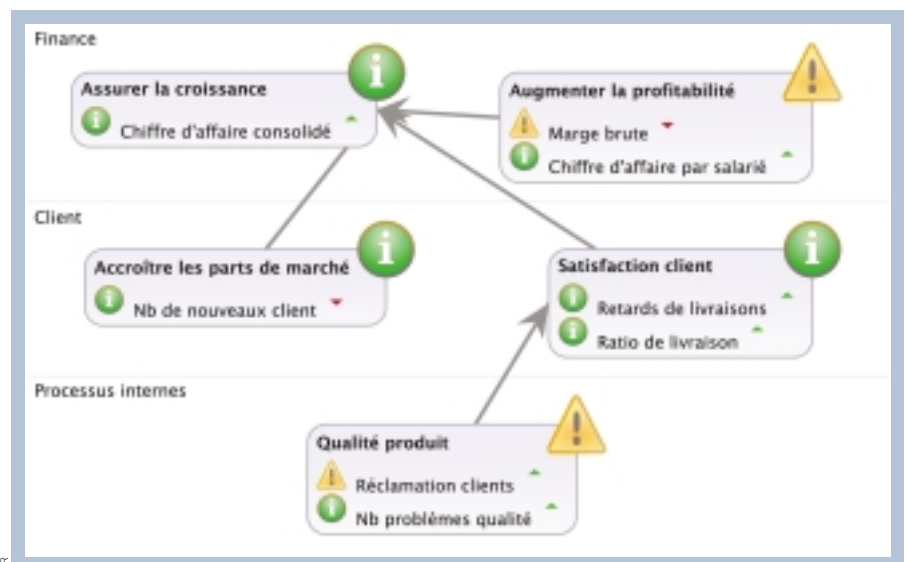
Le diagnostic, qui signifie la connaissance, n'a aucun sens sans ces moyens de mesure. Aucune démarche qualité ne pourrait aboutir sans indicateurs. Aucun progrès ne serait maîtrisé sans systèmes de mesure efficaces.

Trois questions dessinent le cadre de la mesure :

- Où sommes-nous ? (le diagnostic de l'existant)
- Où allons-nous ? (la définition des objectifs)
- Où peut-on aller de façon maîtrisée ? (la définition des moyens et le suivi des projets).

Dans ce trinôme d'objectifs, de moyens et de résultats, l'indicateur n'a de réelle signification que s'il "indique" où il faut agir. C'est une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif, qui constate le résultat.

En totale harmonie avec la politique d'entreprise, les indicateurs et tableaux de bord sont au service du pilotage des performances : la maîtrise des activités, le suivi des projets, l'évolution de productivité, l'efficacité des plans d'action, la mesure de rentabilité et de fluctuation de marché... s'appuient sur les indicateurs et tableaux de bord pertinents. La pertinence signifie ici une information chiffrée, permettant de prendre une décision précise.



À qui sont-ils destinés ?

En tant qu'instruments de pilotage, ils sont destinés aux cadres dirigeants, aux responsables de départements, aux chefs de projets, aux chargés de missions et à toute autre personne ayant un souci de progrès continu pour son entreprise.

Comment construire les indicateurs et les tableaux de bord ?

La construction d'un système de mesures va induire des questions comme :

- Qu'est-ce que l'on veut mesurer pour l'améliorer ensuite ?
- Quel est le cadre ? Quelle est la situation actuelle ? Quel est le bilan du passé ?
- Quelle est la cible ?
- Quelles sont les exigences de nos clients ? Quelles sont nos contraintes ?
- Comment obtenir des données fiables à intégrer ?
- Quels sont des indicateurs types par métier ?
- Comment visualiser et communiquer les résultats ?

Il y a une démarche en amont pour garantir la pertinence des indicateurs, et en aval pour déployer efficacement le système.

Comment intégrer les indicateurs et tableaux de bord à un système de management ?

Les indicateurs et tableaux de bord sont au cœur même des systèmes de management. Ils en sont le moteur. Un bon système de management est un système d'information capable d'assurer la fluidité des informations décisionnelles, vitales au bon fonctionnement de l'entreprise : c'est la mise à disposition de la bonne information, à la bonne personne, au bon moment pour une bonne prise de décision.

Comment faire vivre le système de mesure ?

La mise en place d'un système de mesure est une démarche progressive et incrémentielle. La bonne exploitation des résultats, la revue des objectifs et des stratégies d'actions, la fréquence des mesures et ►►

« Une vision claire et synthétique en cohérence avec la trajectoire. »►►



la pertinence des indicateurs permettent de fixer la barre des exigences de plus en plus haut, jusqu'à en éliminer quelques indicateurs et en définir de nouveaux. Le système vit au rythme des exigences de l'entreprise et de ses clients, il s'enrichit ainsi au fil du temps.

Le problème qui se pose, comme pour toute démarche de changement, consiste à accepter de voir la réalité en face. Un bon système de mesure vise à la prise de décisions factuelles et déplaît forcément aux plus incompetents qui tiennent encore aux pouvoirs figés. Penser avant tout à l'entreprise est la clé de la réussite. Et les bons indicateurs sont là pour tracer et éclairer le chemin.

Comment choisir les logiciels adaptés ?

Le logiciel est le moyen d'aboutissement d'un système de mesures réfléchi et optimisé.

L'intelligence est encore humaine : l'outil va exécuter ce qu'on lui dit de faire. On réfléchit et on valide ensemble les indicateurs avant de choisir un logiciel convivial. Ce support informatisé se doit d'être acces-

sible aux non informaticiens, souple, personnalisable mais cohérent afin que personne ne développe sa propre "vérité" (le 5^e M : manipuler !).

Pensez d'abord à demander à votre prestataire un miniprototype de quelques tableaux de bord spécifiques à votre métier avant de vous engager avec le logiciel.

Toutefois, les logiciels adaptés existent et offrent de larges fonctionnalités :

- du reporting HTML et PDF ;
- des rapports dynamiques et multidimensionnels ;
- des objets cartographiques ;
- des cartes stratégiques ;
- des tableaux de bord dynamiques et personnalisables ;
- des plans d'action automatisés ;
- des alertes avec envoi de mail ou SMS sur conditions ;
- un accès natif par des terminaux mobiles.

Le piège à éviter est de créer une usine à gaz, il ne faut pas plus de 10 à 15 indicateurs, soit pas plus de 2 à 3 tableaux de bord par métier ou par acteur. On peut se douter que la pertinence ne serait pas au rendez-vous à cause du volume d'informa-

tions non exploitables régulièrement et/ou par manque de cohérence entre les tableaux de bord.

Un constat pour finir. Avez-vous une idée du nombre d'entreprises certifiées par les organismes certificateurs renommés qui n'ont aucun indicateur pertinent ? Comment mesure-t-on alors l'amélioration continue tant exigée par les normes ISO ? Soyons donc concrets, ne nous laissons pas manipuler par les chiffres de certification qui ne sont en aucun cas preuve de la réussite de ces démarches, parfois mal conduites... ■

Shahin Grébert⁽¹⁾

1) *Shahin Grébert, directrice de Qualipso, sgrebert@qualipso.com*

Le cabinet organise d'ailleurs un séminaire de deux jours intitulé "Définir et choisir ses bons indicateurs", les 11-12 février ou les 19-20 mars.