



Le tableau de bord : un outil de pilotage pour les dirigeants

Par Alain Dumas, Associé directeur
Juillet 2001

Quel dirigeant ne rêve pas d'avoir sur une page, chaque vendredi matin, l'essentiel de l'information financière et de gestion de son entreprise ou de son département qui lui permettrait de connaître, comprendre et décider avec plus de facilité, de façon plus éclairée et plus rapidement les actions nécessaires à la bonne conduite de ses affaires?

Une réalité pas si difficile à atteindre. Le tableau de bord ou TB est un outil de pilotage qui met en évidence de façon synthétique et conviviale, les écarts entre les objectifs recherchés par l'entreprise et la réalité, présentés sous forme d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont sélectionnés pour leur simplicité, leur sensibilité et leur capacité à susciter de la part du dirigeant une réaction immédiate et efficace.

Le TB doit être simple et ne contenir que les informations (financières, opérationnelles, clientèles, ressources humaines) qui parlent aux dirigeants. Il doit permettre de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs (budgets, investissement, actions) que l'entreprise s'est donnés. Il doit avoir une fréquence constante (semaine ou mois) et peut avoir comme support logistique Lotus, Excel ou un logiciel standard de TB. Il faut toujours garder en mémoire que le TB est principalement un outil d'aide à la prise de décision. La fiabilité de l'information qu'il contient, sa clarté, sa fréquence élevée de production et son suivi rigoureux sont donc garants de son utilité au sein de l'entreprise.

Les facteurs clés du succès qui permettent l'élaboration, la mise en oeuvre et la pérennité du TB sont :

Vision commune : Le TB doit être un reflet des enjeux de l'entreprise, et non seulement un rassemblement d'indicateurs qui ne veulent rien dire.

- Promotion du TB : L'orientation initiale, le leadership et le suivi des dirigeants sont essentiels.
- Culture axée sur la mesure : Le TB vient supporter la philosophie de gestion. Il ne sera efficace que si les dirigeants y voient une utilité et s'il règne un climat de confiance. L'adaptation aux réalités de l'entreprise est essentielle.
- Simplicité et synthèse : Un nombre limité d'indicateurs, ne pas oublier que l'information a un coût.
- Système de traitement des données performant : L'intégralité et la fiabilité des données pertinentes au TB doivent être validées.
- Suivi intégré : Le TB doit être intégré au processus de suivi et de décision (comité de gestion ou de direction) pour favoriser la prise d'action rapide.
- Gestionnaire désigné : La mise en place et l'évolution du TB doit être sous la responsabilité d'un gestionnaire afin que les indicateurs et les cibles soient mises à jour et soient en lien avec l'évolution des enjeux, objectifs et budgets de l'entreprise.

Le tableau de bord soit être pour l'entreprise et ses dirigeants une réalité concrète et facile à voir, en plus d'être :

- Un outil stratégique : Qui fait connaître les priorités de l'entreprise et met l'emphase sur les déterminants de la performance de l'entreprise.
- Un outil de cohésion : Qui fournit un forum et un langage commun permettant de dégager des indicateurs critiques et des cibles partagées.
- Axés sur le passé et le futur -Multidimensionnels : (financier, opérationnel, clientèle, ressources humaines et climat...)
- Un outil de diagnostic : Qui informe, donne l'alerte sur l'état de réalisation des objectifs et l'impact ou l'effet des programmes.
- Un outil d'aide à la décision : Qui permet de corriger le tir au besoin, faire des choix, canaliser les efforts de l'entreprise.
- Un outil de mobilisation : Qui facilite le dialogue, responsabilise les unités de gestion dans l'identification, la réalisation et le suivi de défis d'amélioration communs.