

Dossier

TABLEAUX DE BORD : FAIRE SIMPLE

Qu'est ce qu'un bon tableau de bord ?

UN BON TABLEAU DE BORD doit être un outil simple, catalyseur du progrès opérationnel et vecteur de communication de la stratégie de l'entreprise. Telles sont les trois idées clés illustrées de manière différente dans ce dossier.

Simplifier ses tableaux de bord, c'est d'abord hiérarchiser ses priorités. Cela implique, comme le rappelle très opportunément Catherine Kuszla, d'élaborer une stratégie claire qui définisse le positionnement de l'entreprise en produits sur des marchés et les pistes d'action essentielles pour réussir. Simplifier, c'est ensuite choisir un nombre restreint d'indicateurs, qui seront remis en cause en fonction de l'évolution des priorités. C'est aussi reconnaître les limites de l'esprit humain qui ne peut pas gérer plus de six à sept préoccupations à la fois, ce qui milite contre les tableaux de bord pléthoriques et pour des tableaux de bord réduits et régulièrement toilettés. Les tableaux de bord doivent aussi être des outils d'aide au pilotage pour les opérationnels. Si l'on veut faire du tableau de bord un outil fédérateur des énergies pour tirer l'entreprise vers ses objectifs de performance, il faut, vraiment, associer les managers à sa confection. L'exemple décrit dans

DÉFINIR DES OBJECTIFS DE PROGRÈS BIEN COMPRIS PAR TOUS

l'article de Stéphane Sabbah sur la mise en place d'un tableau de bord dans la distribution met en évidence les risques d'une approche excessivement « top down » et la nécessité d'impliquer les opérationnels dans la confection des indicateurs et des objectifs de progrès associés. En fait, bien au-delà

de la production d'indicateurs, la première valeur ajoutée d'un projet de construction de tableaux de bord est de définir, de manière participative, des objectifs de progrès bien compris par tous les managers et des pistes d'action associées. Les tableaux de bord constituent également le pivot par lequel une direction générale communique sur ses priorités en vue de canaliser les énergies dans la bonne direction. Comme

le rappellent Catherine Duban Boyard et François-Xavier Simon, l'acte de vente des tableaux de bord aux opérationnels est essentiel.

Enfin, dans un monde difficile, alors que les marges se compressent et que les liquidités se font plus rares dans tous les secteurs - y compris dans le secteur bancaire, comme l'explique Dominique Chesneau -, le pilotage des équilibres financiers, notamment du cash, devient une composante primordiale des tableaux de bord. ■



© Jean-François Lange

DENIS MOLHO
Membre
du comité
de rédaction