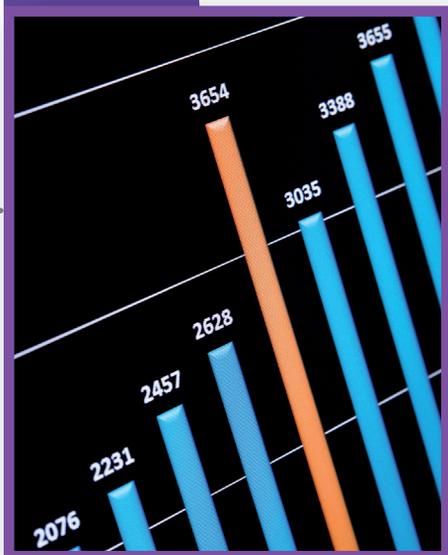


Alain Fernandez

L'essentiel du **tableau de bord**

3^e édition



Best-Seller !

*Méthode complète
et mise en pratique
avec Microsoft Excel*

Suppléments à télécharger
sur tableau-de-bord.org

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

- Une méthode de conception du tableau de bord en 5 étapes et 15 outils.
- Les clés pour construire un tableau de bord avec **Microsoft Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur (www.tableau-de-bord.org).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

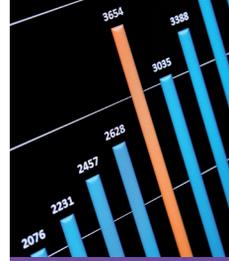
La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées. Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

Au cours de sa carrière, **Alain Fernandez** a formé plusieurs centaines de managers, consultants et chefs de projet et a enseigné en France et à l'étranger. Consultant, expert et formateur international, spécialiste du déploiement de projets IT, il a conçu et réalisé maints systèmes décisionnels et tableaux de bord de pilotage, en utilisant la méthode développée dans cet ouvrage. Le blog de l'auteur : www.le-perfologue.net



www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles



L'essentiel du tableau de bord

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur chez le même éditeur

Le Chef de projet efficace (2003, 2005, 2011)

Les Nouveaux Tableaux de bord des managers (1998, 2000, 2003, 2008, 2011)

Le Bon Usage des technologies expliqué aux managers (2001)

Les Systèmes d'information : Art et pratiques (collectif 2002)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou par-

tiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Alain Fernandez

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète
et mise en pratique avec Microsoft Excel

Troisième édition

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Je tiens à remercier ici tous ceux qui ont consacré une part significative de leur temps pour valider la méthode et les outils associés. Ils sont dirigeants, directeurs financiers, experts en stratégie, conseillers en management, directeurs de production et responsables qualité. Sans eux ce livre n'existerait pas.

Laurence Da Silva, Begoña de La Fuente, Isabelle Deschamps, Isabelle Fournier, Ida Furnace, Mariette Lacroix, Pascale Meunier, Renata Rossi, Martine Roussel, Michel Bon, Mark Burton, Christophe Boyer, Miguel de La Fuente, Jacques Muller, Michel Nguyen, Pierre Sanchez, Patrick Thomas, Didier Vincent.

Sans oublier Marie-Claude Sonzini, Catherine Marini, Antoine Fernandez et Christian Fernandez pour leurs travaux de relecture du manuscrit.

Tous les exemples proposés ici sont téléchargeables gratuitement pour les lecteurs du livre depuis le site : www.tableau-de-bord.org. Ce site offre aussi de nombreux compléments, documents, dossiers, livres blancs, références et une formation en ligne (podcast).

Excel est une marque déposée de Microsoft Corporation.

Access est une marque déposée de Microsoft Corporation.

Gimsi est une marque déposée d'Alain Fernandez.

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

Sommaire

Introduction	15
Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace.....	16
Utiliser Microsoft Excel® pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques.....	17
Le livre d'un seul coup d'œil	18
Descriptif des icônes de l'ouvrage	20
Un tableau de bord pour piloter.....	21
La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprise performante	21
Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage.....	22
Une méthode en 5 étapes et 15 outils	24

Première partie

Concevoir le tableau de bord en 5 étapes

Étape 1

Sélectionner les axes de progrès	33
Objectif de l'étape	33
La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence.....	34
Les principaux outils	35
Outil n° 1 – Identifier les principales sources de revenus	38
<i>Principe</i>	38
<i>En action !</i>	41
Outil n° 2 – Situer l'entreprise sur son marché	43

<i>Principe</i>	43
<i>En action !</i>	45
Outil n° 3 – Évaluer les attentes des clients	47
<i>Principe</i>	47
<i>En action !</i>	49
Outil n° 4 – Repérer les principaux leviers	53
<i>Principe</i>	53
<i>Que sait-on des principaux concurrents ?</i>	54
<i>En action !</i>	55
Outil n° 5 – Évaluer et choisir les axes de progrès.....	56
<i>Principe</i>	56
<i>1^{er} critère : quel est l'impact supposé sur le client ?</i>	57
<i>2^e critère : quel est l'impact sur la concurrence ?</i>	57
<i>3^e et 4^e critères : le coût</i>	57
<i>5^e critère : le temps</i>	58
<i>En action !</i>	59
Étape 2	
Déterminer les points d'intervention	61
Objectif de l'étape	61
Quelques définitions : activités et processus	62
<i>Activités</i>	62
<i>Processus</i>	62
Les principaux outils	63
Outil n° 6 – Identifier les activités et les processus critiques	64
<i>Principe</i>	64
<i>En action !</i>	69
Étape 3	
Sélectionner les objectifs	75
Objectif de l'étape	75
Quelques principes fondamentaux	75
Les principaux outils	77
Outil n° 7 – Choisir les objectifs	78
<i>Principe</i>	78
<i>En action !</i>	81
Outil n° 8 – Mesurer les risques	84
<i>Principe</i>	84
<i>En action !</i>	86

Outil n° 9 – Élaborer les plans d'action	88
<i>Principe</i>	88
<i>En action !</i>	89
Étape 4	
Sélectionner les indicateurs	93
Objectif de l'étape	94
Le tableau de bord est un instrument de pilotage personnel	94
Les principaux outils	95
Outil n° 10 – Choisir les indicateurs	96
<i>Principe</i>	96
<i>En action !</i>	99
Outil n° 11 – Présenter l'indicateur sur le poste de travail	103
<i>Principe</i>	103
<i>Quelques exemples de présentation d'indicateur</i>	103
<i>En action !</i>	108
Étape 5	
Structurer le tableau de bord	111
Objectif de l'étape	112
Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace	112
<i>1^{re} qualité : le tableau de bord efficace ne présente que les informations essentielles et uniquement celles-ci</i>	112
<i>2^e qualité : le tableau de bord efficace ne se contente pas de signaler les dysfonctionnements. Il délivre aussi des éléments d'explication</i>	112
<i>3^e qualité : le tableau de bord efficace est un véritable outil d'aide à la décision. Il contribue à la définition d'une nouvelle tactique d'action</i>	113
<i>4^e qualité : le tableau de bord efficace est toujours à jour</i>	113
Les principaux outils	113
Outil n° 12 – Adopter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles	114
<i>Principe</i>	114
<i>Sept conseils pour réussir l'ergonomie du tableau de bord</i>	115
<i>Un tableau de bord n'est pas qu'un présentoir d'indicateurs</i>	118
<i>En action !</i>	121

Outil n° 13 – Construire le tableau de bord (vue de signalisation)	124
<i>Principe</i>	124
<i>En action !</i>	126
Outil n° 14 – Organiser le tableau de bord (vues d'analyse et de prospection)	132
<i>Principe</i>	132
<i>En action !</i>	134
Outil n° 15 – Maintenir le tableau de bord (continuité de la cohérence)	137
<i>Principe</i>	137
<i>En action !</i>	138
En annexe : quelques concepts, définitions et repères à connaître pour mieux comprendre les publications liées à la culture « tableau de bord et mesure de la performance »	141

Seconde partie

Construire son tableau de bord avec Excel®

Temps 1

Piqûre de rappel	145
Un rapide survol des principes d'Excel®	145
Fiche pratique n° 1 – Principe et structure d'Excel®	146
<i>Objectifs</i>	146
<i>Principe fondateur d'Excel®</i>	146
<i>Structure d'Excel®</i>	148
Fiche pratique n° 2 – Utiliser les formules et les fonctions	151
<i>Objectifs</i>	151
<i>Construire un simple calcul automatisé à l'aide d'une formule</i>	151
<i>Utiliser une fonction</i>	152
<i>Utiliser un opérateur conditionnel</i>	154

Temps 2

Construire la page de signalisation	157
Fiche pratique n° 3 – Construire les indicateurs	158
<i>Objectifs</i>	158
<i>Utiliser les graphiques</i>	158
<i>Construire un indicateur de type tachymètre</i>	159
<i>Construire un indicateur de type vumètre</i>	162

<i>Comment utiliser l'indicateur vumètre</i>	164
<i>Construire un indicateur de type thermomètre</i>	164
<i>Construire un indicateur de type courbe avec seuil</i>	165
Fiche pratique n° 4 – Professionnaliser la présentation des pages....	167
<i>Objectifs</i>	167
<i>Insérer des feuilles supplémentaires</i>	167
<i>Insérer images, bannières et Word Art</i>	167
<i>Changer la couleur de fond</i>	168
<i>Ôter le quadrillage, les noms de ligne et de colonne, les barres de défilement et les onglets</i>	168
<i>Supprimer les menus Excel</i>	169
<i>Protéger la feuille ou le classeur</i>	170
Fiche pratique n° 5 – Définir les accès aux vues de détail.....	172
<i>Objectifs</i>	172
<i>Le tableau de bord « d'un seul coup d'œil »</i>	172
<i>Accéder à une vue de détail depuis un indicateur</i>	172
<i>Associer une macro à un indicateur</i>	173
<i>Insérer un bouton de commande</i>	174
<i>Insérer des commentaires</i>	175

Temps 3

Construire les pages d'analyse.....	177
Fiche pratique n° 6 – Utiliser le bon graphique pour présenter les informations	178
<i>Objectifs</i>	178
<i>L'histogramme</i>	178
<i>Le barre-graphe</i>	181
<i>Graphique en secteurs</i>	182
<i>Graphique en anneaux</i>	183
<i>Courbe</i>	183
<i>Graphique en aires</i>	184
<i>Graphique radar</i>	185
<i>Graphique à bulles</i>	185
<i>Accéder à la base documentaire de l'entreprise</i>	186
Fiche pratique n° 7 – Utiliser l'outil de cartographie pour analyser les données	188
<i>Objectif</i>	188
<i>Utiliser l'outil de cartographie</i>	188

Fiche pratique n° 8 – Utiliser les sparklines pour étudier vos données.....	191
<i>Objectifs</i>	191
<i>Utilisez les graphiques sparklines</i>	192
Temps 4	
Construire les pages de prospection	197
Fiche pratique n° 9 – Utiliser les scénarios	198
<i>Objectif</i>	198
<i>Utiliser l'outil scénario</i>	198
<i>Construire un scénario</i>	199
Fiche pratique n° 10 – Utiliser le solveur.....	202
<i>Objectif</i>	202
<i>Principe du solveur</i>	202
<i>Utiliser le solveur</i>	203
Fiche pratique n° 11 – Utiliser les tableaux croisés dynamiques.....	206
<i>Objectif</i>	206
<i>Principe des tableaux croisés dynamiques</i>	206
<i>Utiliser les tableaux croisés dynamiques</i>	207
Temps 5	
Finaliser le tableau de bord	217
Fiche pratique n° 12 – Utiliser les macros et les fonctions personnalisées pour automatiser et standardiser les tableaux de bord	218
<i>Objectifs</i>	218
<i>Créer une macro</i>	218
<i>Associer une macro à un bouton de commande</i>	220
<i>Créer une fonction personnalisée (UDF User-Defined Functions) ...</i>	221
Fiche pratique n° 13 – Utiliser les indicateurs programmés.....	224
<i>Objectifs</i>	224
<i>L'indicateur « feu tricolore »</i>	224
<i>L'indicateur « jauge verticale avec seuils »</i>	225
<i>L'indicateur « jauge horizontale avec seuils »</i>	227
Fiche pratique n° 14 – Connecter une feuille Excel® à une base de données extérieure.....	229
<i>Objectifs</i>	229
<i>Importer un fichier externe</i>	229
<i>Établir un lien permanent avec une source de données extérieure ...</i>	230

Fiche pratique n° 15 – Utiliser une base OLAP	235
<i>Objectifs</i>	235
<i>Qu'est-ce qu'OLAP (On-Line Analytical Processing) ?</i>	235
<i>Pourquoi utiliser un serveur OLAP ?</i>	238
<i>Comment accéder à un serveur OLAP ?</i>	238
Quelques réponses aux questions que tout concepteur est en droit de se poser	243
La démarche stratégique (Étape 1)	244
<i>La formule « démarche de progrès » tend à devenir un slogan dont on use et abuse. Mais comment définir concrètement les axes de progrès ?</i>	244
<i>L'étude des attentes clients n'est-elle pas suffisante pour déterminer la finalité de la démarche de progrès ?</i>	244
L'identification des processus (Étape 2)	245
<i>Seuls quelques processus sont concernés par les actions d'amélioration. Pourquoi ne pas être plus global et rechercher l'amélioration de tous les processus ?</i>	245
<i>Comment distinguer les processus critiques ?</i>	245
<i>En fait, les acteurs de l'entreprise concernés par le projet sont situés aux points clés des processus critiques ?</i>	245
Définir les tactiques (Étape 3)	246
<i>Mais avant d'en arriver au tableau de bord, comment chaque acteur clé peut-il définir son rôle dans la démarche de progrès ?</i>	246
<i>C'est une étape importante. Quelles sont les mises en garde ?</i>	246
<i>En fait, le tableau de bord contribue à l'efficacité de la délégation ?</i>	246
Choisir les indicateurs (Étape 4)	247
<i>La question du choix du bon indicateur est une quête récurrente. Qu'est-ce qu'un bon indicateur ?</i>	247
<i>Que peut-on dire des indicateurs habituellement choisis ?</i>	247
Bâtir le tableau de bord (Étape 5)	248
<i>Comment composer le tableau de bord ?</i>	248
<i>Le tableau de bord ne sert pas uniquement à publier des alertes ?</i>	248
<i>Excel® serait-il en fait l'outil idéal pour construire un tableau de bord ?</i>	248
Repères bibliographiques	251

Introduction

Comment réaliser simplement, rapidement et à moindre coût un tableau de bord efficace ? Méthode complète et guide de mise en pratique avec Microsoft Excel.

Il est devenu coutumier de présenter le monde économique actuel comme une foire d'empoigne où seul le client aurait quelques chances de sortir gagnant. Même si le trait semble un peu forcé, il est vrai que les marchés ne font pas de cadeaux. Plus de 50 % des entreprises disparaissent au cours des cinq premières années de leur existence, et on ne compte plus les fusions, absorptions ou mises en liquidation pures et simples d'établissements à la renommée séculaire. Ce n'est pas rien, et il faut bien se résoudre à admettre qu'il ne suffit plus de se reposer sur ses acquis en les supposant impérissables. Fortes de ce constat, bon nombre d'entreprises se sont déjà placées dans une dynamique de conquête permanente. Dans un contexte concurrentiel exacerbé, il n'existe pas en effet d'autre solution que d'assurer sa position tout en élargissant son marché.

Une méthode en 5 étapes et 15 outils pour construire rapidement un tableau de bord de pilotage efficace

Ceux qui se sont déjà frottés à une démarche de progrès conséquente savent pertinemment que le résultat ne tombe pas tout cuit et que la barre doit être fermement tenue. Le tableau de bord est indispensable.

Le tableau de bord, instrument clé de la prise de décision

Le tableau de bord est l'instrument sans lequel toute démarche de progrès est impensable. Comment pourrait-on s'assurer de la justesse de l'effort fourni sans un instrument de mesure adéquat ? Comment décider en cours de parcours ? Faut-il continuer ainsi, mettre les bouchées doubles ou, au contraire et plus radicalement, changer la manière de voir le problème ? Tout responsable, à un moment ou à un autre, sera confronté à ces multiples dilemmes.

Sans un tableau de bord facilitant le pilotage et limitant le risque, c'est sans filet qu'il sera contraint de décider pour sortir de l'expectative. Dès lors qu'une entreprise recherche une amélioration significative de la valeur délivrée, elle ne peut faire l'impasse du tableau de bord de pilotage.

Une méthode et des outils particulièrement adaptés aux structures légères ainsi qu'à tous ceux qui ne veulent pas investir inutilement

Mais un tableau de bord de pilotage ne se construit pas à la va-vite. Il ne suffit pas de piocher de-ci de-là des informations en les gratifiant du qualificatif d'indicateurs pour se dire : « Ça y est, moi aussi, j'ai mon tableau de bord ! » N'oublions pas que toute décision est une prise de risques. La viabilité de l'entreprise est à terme directement dépendante de la qualité de son processus de prise de décision. Autant placer un maximum d'atouts de son côté. Le tableau de bord sera conçu méthodiquement en tenant compte de la voie de progrès retenue, des spécificités de l'entreprise et des attentes précises de chaque décideur.

La méthode de conception des tableaux de bord en 5 étapes et 15 outils proposée dans cet ouvrage est particulièrement adaptée aux structures légères en environnement concurrentiel, comme une PME ou une entité responsable d'un groupe plus important¹. Fondée sur la méthode Gimsi[®], elle est relativement rapide à mettre en œuvre pour un coût particulièrement réduit.

Utiliser Microsoft Excel[®] pour construire son tableau de bord en 15 fiches pratiques

Pour ne pas abandonner le lecteur au moment du passage à l'action, la seconde partie de ce livre est consacrée à l'utilisation de Microsoft Excel[®] comme outil de tableau de bord. Excel[®], composant majeur de la gamme Office[®], est présent sur la très grande majorité des postes. Ce tableur est suffisamment puissant pour répondre aux besoins précis de la plupart des utilisateurs. Il permet en tout cas de débroussailler le problème avant de passer à un outil plus puissant et spécifique de l'aide à la décision.

Cette nouvelle édition remaniée et complétée intègre les spécificités ergonomiques et fonctionnelles de Microsoft Excel 2010. Seule la fiche numéro 12 consacrée à l'usage des sparklines est réservée à cette ultime version. Les 14 autres fiches pratiques, les outils et le tableau de bord exemple à télécharger depuis le site www.tableau-de-bord.org, sont compatibles avec toutes les versions de Microsoft Excel depuis la version 2000.

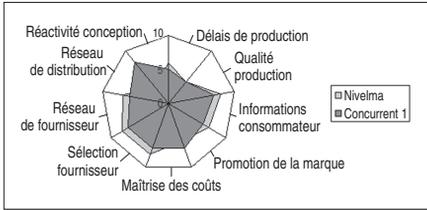
Bon pilotage !

1. 95 % des 2,8 millions d'entreprises recensées en France sont des PME de moins de 250 personnes. Elles emploient 2 actifs sur 3 (source : Insee). Remarquons que cette méthode est tout aussi utile pour préparer un projet plus conséquent, « voir avant de payer » en quelque sorte.

Le livre d'un seul coup d'œil

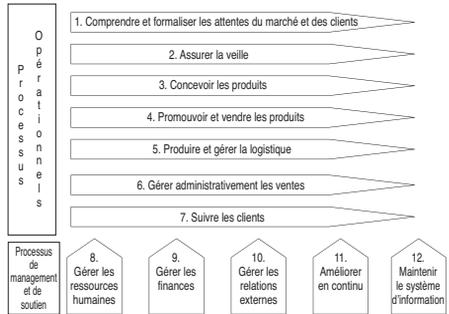
Concevoir le tableau de bord en 5 étapes et 15 outils

Étape 1 : sélectionner les axes de progrès



Exemple : le 4^e outil ; repérer les principaux leviers

Étape 2 : déterminer les points d'intervention



Exemple de processus

Étape 3 : sélectionner les objectifs

Objectif	Durée	Unité	Méthode	Moyens/contraintes	Adhésion	Contribution
Réduire le nombre de validations en circuit long (70 à 80%)	6 mois	Nombre de validations	3	2	3	3

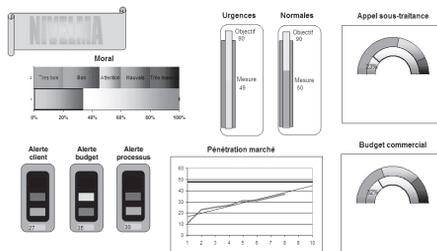
Exemple de grille de sélection d'objectifs

Étape 4 : sélectionner les indicateurs

Indicateur	Objectif visé	Fiable	Incite l'Action	Construcible	Rafraichissement	Coût acceptable
indicateur 1						
indicateur 2						
indicateur 3						
...						

Exemple de grille de sélection d'indicateurs pertinents

Étape 5 : structurer le tableau de bord



Exemple de tableau de bord (page principale)

Construire le tableau de bord avec Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques

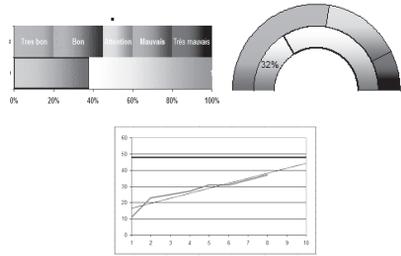
Temps 1 : piqûre de rappel

Microsoft Excel - 1.XLS
 Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre Z
 D13 =SOMME.SI(C5:C10;>100000";D5:D10)

A	B	C	D	E	F
1					
2					
3					
4		CA	Comm 4,5%		
5		120000	5400		
6		111000	4995		
7		23000	1035		
8		43000	1935		
9		230000	10350		
10		43200	1944		
11					
12	Totaux	570200	25659		
13	comm CA>100K		20745		
14					
15					
16					

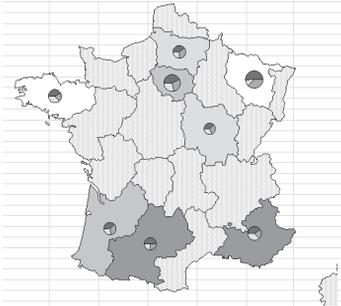
Exemple d'utilisation des formules et fonctions

Temps 2 : construire la page signalisation



Exemple d'indicateurs

Temps 3 : construire les pages d'analyse



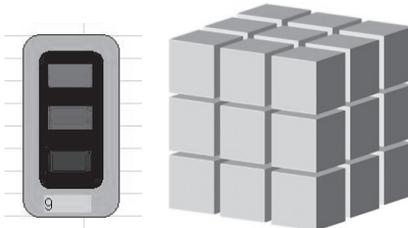
Exemple : outil de cartographie

Temps 4 : construire les pages de prospection

Commercial		(Tous)			
Somme de ventes		Produits			
Région	Mois	Flexiskin	Scopioderm	Dermprotect	Total
Est	Avril	232 000	37 000	34 000	303 000
	Mai	58 000	45 000	56 000	157 000
	Jun			87 000	87 000
Total Est		288 000	82 000	177 000	547 000
IDF	Avril	378 000	267 000	121 000	767 000
	Mai	148 000	442 000	187 000	777 000
	Jun	212 000	189 000	231 000	632 000
Total IDF		738 000	898 000	539 000	2 175 000
Nord	Avril		156 000		156 000
	Mai		79 000		123 000
	Jun	45 000			45 000
Total Nord		45 000	234 000	129 000	408 000
Ouest	Avril	230 000	187 000	309 000	726 000
	Mai	143 000	161 000	123 000	427 000
	Jun	97 000	236 000	228 000	561 000
Total Ouest		470 000	584 000	660 000	1 714 000
Sud-Est	Avril	87 000	98 000	56 000	241 000
	Mai	120 000	138 000	98 000	356 000
	Jun				
Total Sud-Est		207 000	236 000	154 000	597 000
Sud-Ouest	Avril	300 000	177 000	316 000	793 000
	Mai	230 000	177 000	189 000	419 000
	Jun	121 000	249 000	314 000	684 000
Total Sud-Ouest		651 000	423 000	819 000	1 893 000
Total		2 400 000	2 460 000	2 478 000	7 338 000

Exemple : tableau croisé dynamique

Temps 5 : finaliser le tableau de bord



Exemple : indicateurs programmés et base OLAP

Descriptif des icônes de l'ouvrage

Pour vous aider à repérer facilement un certain nombre d'informations importantes, nous avons créé toute une série de rubriques correspondant à des icônes précises. En voici la description :



Le truc du pro : cette rubrique correspond à des conseils professionnels de l'auteur à destination des lecteurs.



Remarque : cette rubrique permet à l'auteur d'explicitier un propos, de mettre en valeur une idée ou de donner des conseils pratiques.



À retenir : cette rubrique met en valeur les définitions essentielles et les idées clés résumées en fin de partie.



Témoignage : cette rubrique donne la parole à des professionnels et illustre l'action professionnelle qui va être développée dans la section.



Alerte : cette rubrique est destinée à attirer l'attention du lecteur sur un point précis, ponctuellement.



Étape : cette icône particulière concerne une rubrique chronologique qui développe toutes les étapes de conception d'un tableau de bord. Il y a une icône par étape.

Un tableau de bord pour piloter

« Commencez par définir où vous souhaitez aller et comment vous comptez y aller avant de chercher à savoir si vous allez assez vite ».

L'explosion des règles de la concurrence a bouleversé les principes organisationnels séculaires qui régissaient les entreprises jusqu'à nos jours. L'accélération du changement impose de nouvelles règles de fonctionnement, essentiellement fondées sur l'amélioration en continu et la réactivité. Mais qui dit réactivité dit prise de décision plus rapide. La mesure de la performance, tout comme la quête de l'information essentielle, est désormais une fonction vitale de l'entreprise. Le tableau de bord est un « partenaire » incontournable.

La prise de décision étendue est un préalable fondamental de l'entreprise performante

La pression concurrentielle actuelle, tout comme l'incertitude ambiante, met à mal les classiques principes stratégiques fondés essentiellement sur la planification à long terme. Aujourd'hui, même s'il est important de définir un but, il faudra malgré tout apprendre à naviguer à vue et se tenir prêt à effectuer les bons choix lorsqu'ils se présenteront. Cette nécessité de pilotage ne concerne pas uniquement la direction de l'entreprise. Dans un contexte d'imprévisibilité,

il n'est plus possible de se reposer exclusivement sur un système de procédures préétablies, censées traiter tous les cas de figure. Tout responsable, quel que soit son domaine d'activité et quel que soit son rôle, peut à tout moment se retrouver en situation de décision. La généralisation de la prise de décision de type *ad hoc* est devenue le principe de fonctionnement d'une entreprise performante.

Décider, c'est déclencher le passage à l'action après avoir choisi une direction d'évolution. Si les informations initiales sont incomplètes et le parcours mal identifié, il faudra quand même décider. Il n'existe pas de décision sans prise de risques.

En proposant une perception stable et structurée de la progression selon l'axe de progrès, le tableau de bord contribue à réduire l'incertitude et facilite ainsi la prise de décision. Le tableau de bord est l'instrument indispensable au pilotage de l'entreprise performante.

Les rôles essentiels d'un tableau de bord de pilotage

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un simple panneau d'affichage présentant les derniers résultats. Pour cela, un rapport est bien suffisant. Un tableau de bord de pilotage est un outil à la fois bien plus complexe et subtil. Il réduit l'incertitude de la décision en stabilisant l'information et contribue ainsi à une meilleure maîtrise du risque. C'est aussi un outil facilitant la communication et dynamisant la réflexion.

D'aucuns aiment à marteler : « *Mesurer, mesurer et encore mesurer !* » Voilà une bonne devise... pour une entreprise de haute couture ! Si ce n'est dans la perspective de faciliter le pilotage, il est inutile de perdre son temps à mesurer.

Réduire l'incertitude
Stabiliser l'information
Faciliter la communication
Dynamiser la réflexion
Maîtriser le risque

Figure 1.0.1. Les rôles du tableau de bord

Réduire l'incertitude

Le tableau de bord offre une meilleure perception du contexte de pilotage. Il contribue à réduire quelque peu l'incertitude qui handicape toute prise de décision.

Stabiliser l'information

L'entreprise ne s'arrête pas, et l'information est changeante par nature. Stabiliser l'information et ne présenter que l'essentiel, voilà des services indispensables pour le décideur.

Faciliter la communication

Lorsque le tableau de bord est utilisé par un groupe de travail, il remplit aussi le rôle de référentiel commun en offrant une perception unifiée de la situation. Il facilite autant les échanges à l'intérieur du groupe qu'avec le reste de l'entreprise.

Dynamiser la réflexion

Le tableau de bord ne se contente pas de gérer les alertes. Il propose aussi des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

Maîtriser le risque

On ne le répétera jamais assez, toute décision est une prise de risques. Avec un tableau de bord bien conçu, chaque responsable en