



Le Tableau de Bord stratégique pour piloter l'Entreprise Data Driven



Mahdi Hannoun,
Architecte Big Data et
Consultant Informatique

Edito

Le tableau de bord stratégique de l'entreprise data driven

L'avènement des solutions de Business Intelligence et de gestion de la performance a permis des avancées extraordinaires dans la rapidité de production et la fiabilité des tableaux de bord.

Les métiers du commerce, de la finance, du marketing, des RH, de la supply chain disposent aujourd'hui des outils nécessaires à des reportings et tableaux de bord de qualité, prompts à guider les décisions.

Cependant, les comités de direction ont souvent exprimé des difficultés à synthétiser, dans un format et un timing satisfaisants, l'ensemble de ces rapports pour constituer un tableau de bord stratégique adéquat.

Le tableau de bord stratégique doit pouvoir formaliser et guider la stratégie de l'entreprise. L'identification des processus clés et des leviers opérationnels, au travers d'une sélection minutieuse d'indicateurs, seront les fondements d'un tableau de bord lisible et efficace pour prendre les meilleures décisions possibles.

L'adoption par l'entreprise d'une stratégie data-centric garantira pour sa part un accès facilité à des données fiables, fraîches qui renforceront la qualité et la rapidité de production du tableau de bord.

Nous vous proposons dans ce livre blanc nos recommandations méthodologiques et retours d'expérience pour vous aider à concevoir le tableau de bord le plus adapté à vos objectifs.

Sommaire

➤ 1. Le tableau de bord stratégique

PAGE 5 – 6

Grands principes et enjeux du tableau de bord stratégique.

PAGE 7 – 8

Enjeux, état des lieux et freins récurrents à la mise en place d'un tableau de bord.

PAGE 9 – 10

Rôles, modèles et pratiques managériales à associer au tableau de bord.

PAGE 11

➤ 2. Construire un tableau de bord sur-mesure

PAGE 11 – 13

Identification des objectifs et leviers stratégiques en alignement avec les ambitions de l'entreprise.

PAGE 14 – 15

Identification, cartographie et sélection des processus clés de l'entreprise.

PAGE 16 – 18

Identification et sélection des leviers opérationnels.

PAGE 19 – 25

Définition et intégration des KPI stratégiques, financiers et fondamentaux.

PAGE 26

➤ 3. Mise en oeuvre et suivi

PAGE 26

Démarche structurée de mise en oeuvre du tableau de bord stratégique.

PAGE 27

Accompagnement et choix de la solution de restitution.

PAGE 28

Suivi et gouvernance du tableau de bord stratégique.

PAGE 29

➤ 4. Conclusion

PAGE 29

Conclusion et conseils pour réussir son tableau de bord stratégique.

PAGE 30 – 31

Glossaire et définition des mots-clés.

PAGE 32

Pour aller plus loin...

Introduction

Ce livre blanc a pour objectif premier de restituer les enjeux qui vont guider la construction de votre tableau de bord stratégique.

Nous vous présenterons également un découpage détaillé du processus à suivre pour identifier la meilleure façon de formaliser vos objectifs, de décliner les différents leviers d'action puis de sélectionner les KPI qui vous permettent d'aboutir à l'alimentation d'un tableau de bord sur-mesure.

Chaque étape de construction est interdépendante de celle qui la précède : il nous paraît important de bien garder à l'esprit cette logique de conception tout au long de la démarche.

Enfin, nous vous proposons, dans les grandes lignes, un exemple du déroulé de la mise en production d'un tableau de bord stratégique et des conseils pour son suivi, issus de notre expérience auprès de différents clients.



1 | Tableau de bord stratégique

Outil puissant d'alignement de la structure de l'entreprise sur les objectifs stratégiques énoncés par le comité de direction, le tableau de bord stratégique est par définition transverse.

Invitant au partage et favorisant le mode collaboratif dans des organisations encore trop souvent articulées en silos, il se doit d'être synthétique et global. Il permet une restitution hiérarchisée de la performance et facilite l'accès à des informations de plus forte granularité. Il doit pouvoir concilier deux types de perspectives :

- Les dirigeants vont être attentifs au **suivi de la mise en œuvre de la stratégie et à l'évaluation de l'impact des plans d'actions opérationnels** : évolution des indicateurs, benchmarks internes et externes, tendances macroéconomiques et commentaires qualitatifs pour comprendre les résultats des indicateurs.
- La direction financière sera pour sa part **davantage sensible aux analyses a posteriori** et aux alertes que pourra lui fournir le tableau de bord. Les indicateurs financiers sont, en général, plutôt orientés vers les résultats que vers une vision prospective.

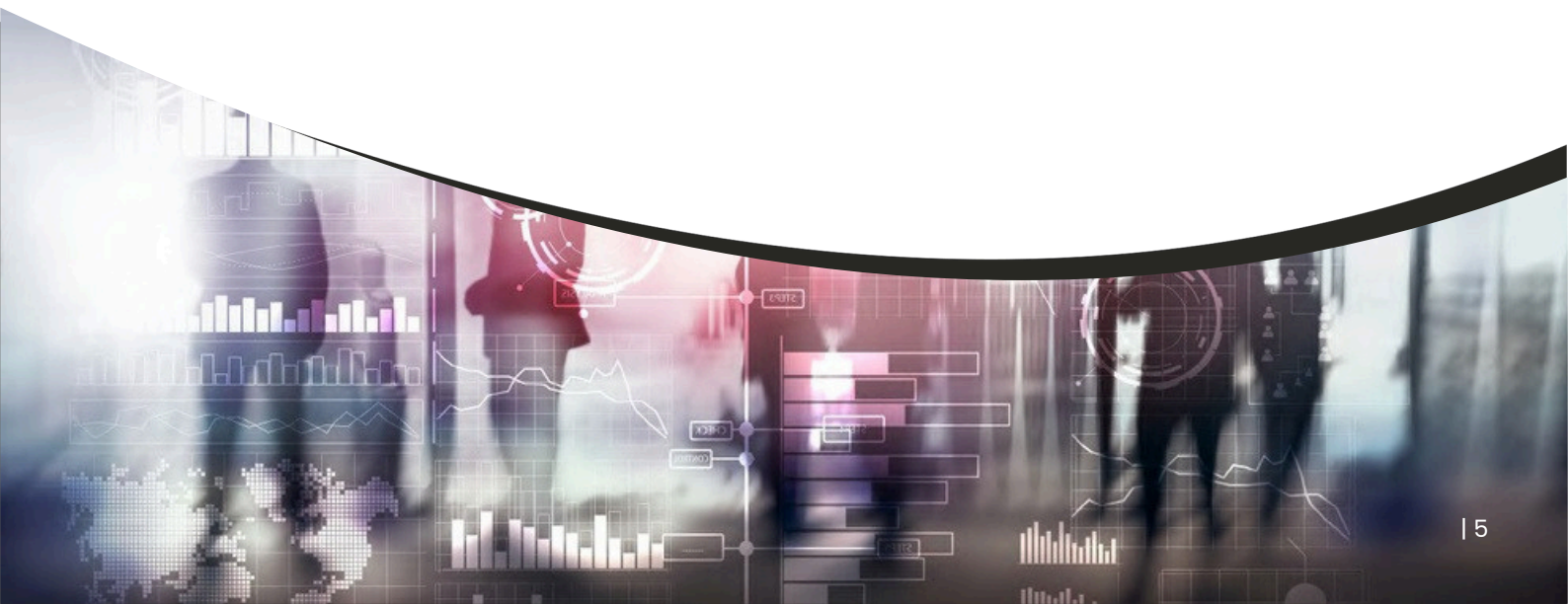
En pratique, deux types de tableaux de bord se distinguent :

- **Le tableau de bord stratégique de Direction Générale** qui fournit une vue d'ensemble de l'activité pour piloter la performance à moyen terme et suivre la mise en œuvre de la stratégie. Une fréquence mensuelle ou trimestrielle est généralement la plus adaptée au rythme de gestion de l'entreprise.

- **Le tableau de bord opérationnel de Division/Département** qui offre une vision synthétique des moyens et des résultats du pilotage d'activité. Sa fréquence dépend du délai entre l'information et l'action. La restitution peut se faire sur des échelles de temps variables, du temps réel au mensuel, selon les activités.

Ces deux types de tableaux de bord sont liés, dans le sens où le niveau opérationnel constitue, en partie, une déclinaison du niveau stratégique. Cette déclinaison s'opère en parallèle sur l'adaptation des indicateurs et des priorités stratégiques.

Le tableau de bord stratégique est l'outil sur lequel va s'appuyer le comité de direction pour impulser les actions et animer la performance dans toute l'entreprise.



Composition typique d'un tableau de bord mensuel

Fréquence : ● Quotidienne ● Hebdomadaire ● Mensuelle ● Trimestrielle ● Annuelle





Enjeux et état des lieux

Les Directions Générales portent des attentes spécifiques sur le contenu et la raison d'être d'un tableau de bord stratégique. Il doit apporter une valeur ajoutée en tant qu'**outil de pilotage de l'entreprise à moyen terme** et se distinguer des reportings financiers ou opérationnels.

Un tableau de bord correctement construit doit être en mesure de répondre aux attentes suivantes :

- **Remonter une information adaptée**, reflétant les priorités de tous les N-1 du CEO : permettre le contrôle de l'application de la stratégie et monitorer l'activité globale de l'entreprise ;
- **Présenter un niveau de détail adapté à un public de top management avec des KPI pertinents**, limités en nombre et suffisamment accompagnés d'éléments qualitatifs tels que des commentaires ou des plans d'action ;
- **Réduire l'incertitude** et faciliter la prise de risque dans les décisions ;
- **Homogénéiser le format et le timing de disponibilité de l'information** malgré les spécificités et la temporalité de chacune des filiales ;
- **Être l'élément de référence dans le dialogue de gestion entre le CEO et ses N-1** pour pouvoir susciter l'adhésion au changement du top management ;
- **Mettre en lumière des éléments d'étalonnage** entre filiales et également par rapport aux concurrents et « best-in-class » du marché.

Les freins identifiés

En regard de ces enjeux figurent **des freins ou des lacunes récurrentes** qui entravent la production du tableau de bord, sa pertinence et son utilisation :

- **Un mauvais équilibre** entre données financières et non financières,
- Une logique de **reporting statique et restreinte** avec un manque de plans d'actions associés à des données chiffrées,
- **Un délai de publication trop tardif** du tableau de bord stratégique (par exemple une dizaine de jours après le début du mois suivant),
- **Une trop grande quantité de documents** : le top management non-financiers est réticent à une accumulation de reportings détaillés,
- **Un accompagnement insuffisant** du top management lorsque le tableau de bord manque de commentaires qualitatifs ou de détails sur les retombées des plans d'actions,
- **L'absence d'un outil spécialisé** dans la production de tableau de bord au sein du SI existant et/ou l'absence d'un SI Décisionnel,
- **Un manque d'adhésion** du management dans la démarche de définition des indicateurs,
- **Des moyens insuffisants** alloués aux responsables d'indicateurs (budget, leviers d'actions).

La direction, animatrice de la performance de l'entreprise

Définition du modèle managérial

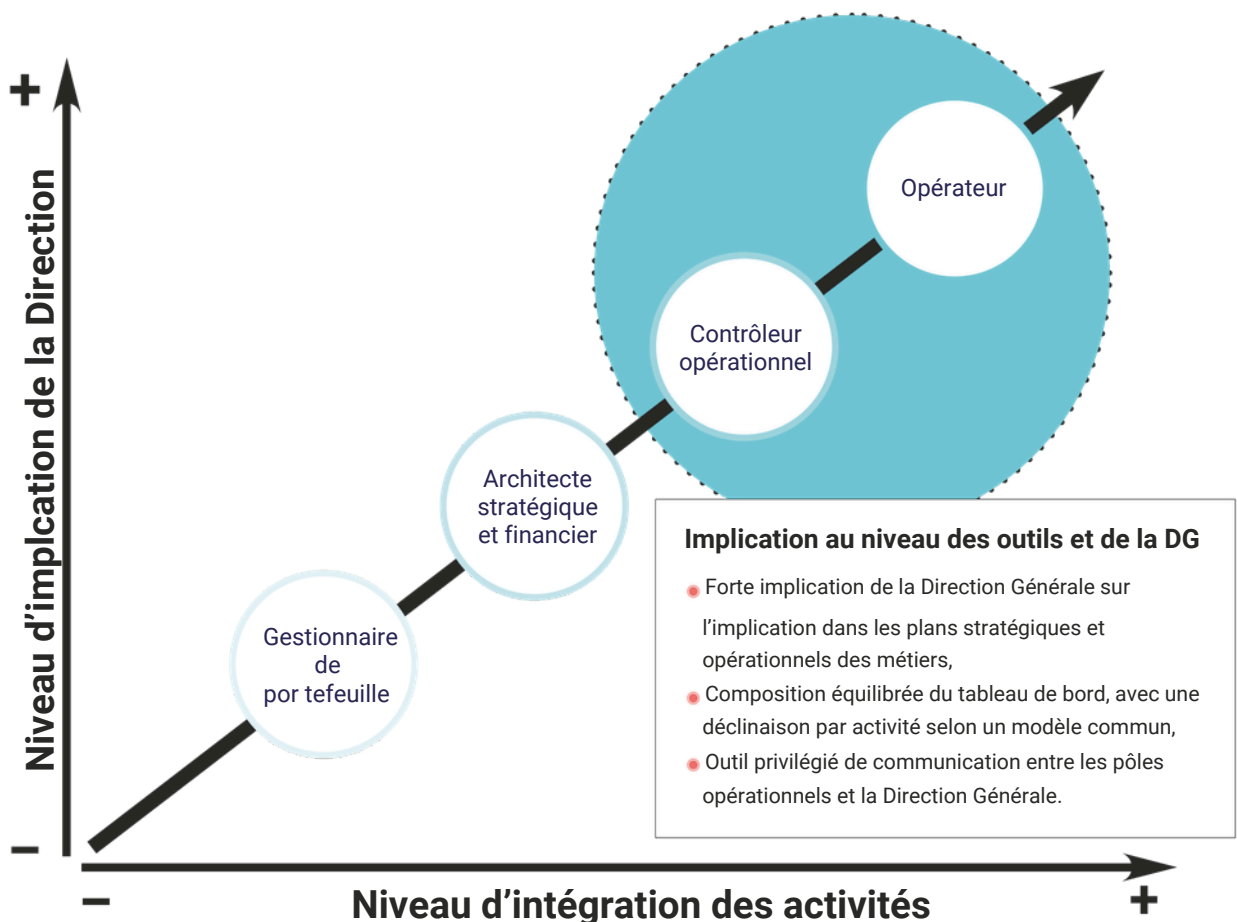
Pour remplir sa fonction d'outil d'application de la vision stratégique aux mesures opérationnelles, la direction doit intégrer une **dimension managériale** à la conception du tableau de bord. Le comité de direction attend un format et un contenu spécifique mais il devra adapter les informations pour les **communiquer ensuite dans une approche « top-down »**, en considération de l'organisation propre à l'entreprise.

Quatre axes permettent de définir le modèle managérial d'une organisation :

- Périmètre de responsabilité,
- Processus et cycle de décision,
- Schéma de gestion,
- Style de management.

Ce modèle permet de qualifier les interactions entre la Direction Générale et les directions opérationnelles selon le niveau d'intégration des activités et le niveau d'implication de la direction. Ces interactions et le type de pilotage qui leur est associé peuvent se décliner en **4 niveaux** comme l'explique le schéma ci-après.

Typologies d'interaction et de pilotage du comité de direction



Revue des pratiques managériales

Une **revue des pratiques managériales** est nécessaire pour assurer une utilisation pertinente du tableau de bord stratégique :

- **Quels sont les éléments à transmettre aux collaborateurs** après la revue des résultats qui figurent au tableau de bord ? Par quels moyens ?
- **Comment assurer l'efficacité et la cohésion** des réunions de revue de la performance ?
- **Comment le tableau de bord peut-il inciter au progrès** et décourager les comportements de contournement ?

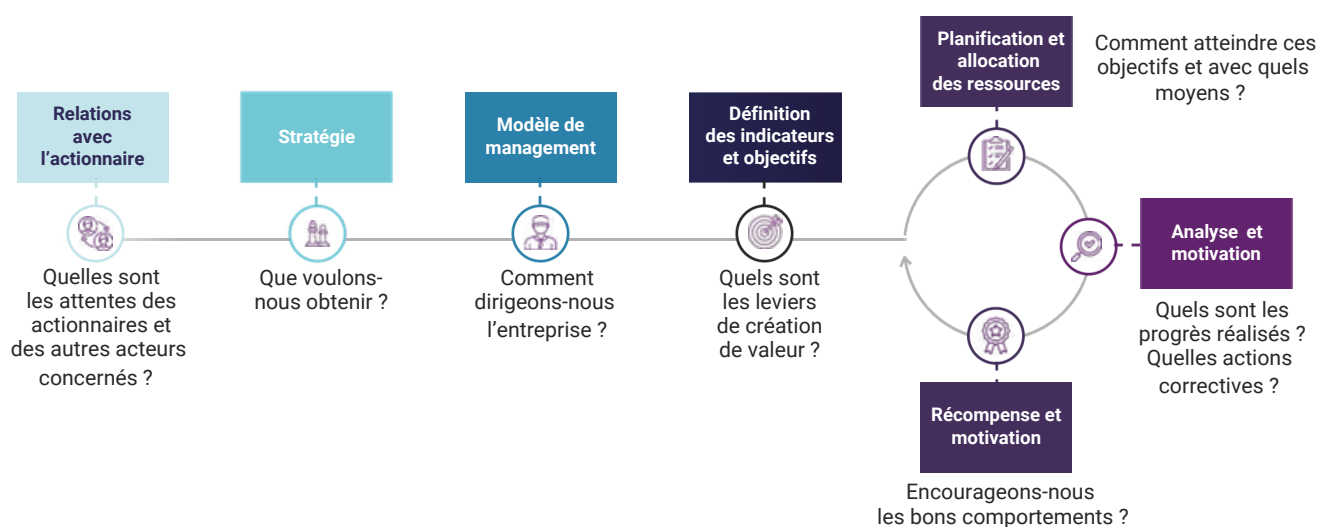
L'objectif réside dans la **responsabilisation du top management** quant à l'atteinte des objectifs formulés dans le tableau de bord et non dans la justification d'écarts par rapport à un budget qui

n'est souvent plus d'actualité après les premiers mois de l'année.

Différents moyens d'action sont envisagés :

- Une utilisation du tableau de bord encadrée par une **gouvernance propre** opérée par un comité transverse (opérationnel, DAF, directions fonctionnelles), un responsable de la performance ou un responsable du contrôle de gestion,
- Un processus « **Top-Down** » de définition et de suivi des KPI,
- Une **approche proactive** de ces KPI,
- Un **lien entre la performance et la rémunération individuelle**.

Processus de pilotage de la performance



NOS CONVICTIONS

- Une instance de gouvernance et de partage du tableau de bord est indispensable. Elle a pour objectif de renforcer l'adhésion et la satisfaction des utilisateurs, de s'assurer de sa cohérence en regard des objectifs préalablement définis, de veiller au nombre et au contenu des indicateurs.
- Dans le cadre du pilotage de la performance de l'entreprise, le rôle de « chef d'orchestre » est souvent tenu par le DAF qui anime transversalement dans une logique PDCA (Plan Do Check Act). Il dispose d'une vision chiffrée et explicable (vision comptable) et assure la cohérence et la qualité des chiffres.

2 | Construction d'un tableau de bord stratégique sur-mesure

Afin de répondre aux enjeux précédemment cités, le tableau de bord stratégique doit pouvoir présenter différents niveaux de lecture pour apporter **une vue d'ensemble des indicateurs les plus décisifs** tout en permettant, à la demande, un focus sur une granularité d'information plus fine.

Plusieurs formats ou modes de restitution sont généralement à prévoir :

● Le tableau de bord de synthèse qui doit comprendre :

- ▶ Une vue agrégée et claire des indicateurs,
- ▶ Une mesure de valeur pour chaque indicateur et une indication de situation par rapport à l'objectif (atteint ou non),
- ▶ Des commentaires pertinents renvoyant éventuellement vers un tableau de bord plus détaillé,
- ▶ Une restitution lisible sur tous types de terminaux, notamment sur smartphone.

● Le tableau de bord complet qui doit comprendre :

- ▶ Le détail en chiffres de chaque indicateur,
- ▶ Des commentaires développés et qualitatifs,
- ▶ Un tableau comparant le budget, la période et le réalisé de l'année précédente.

● Des analyses complètes :

- ▶ Détaillées pour chaque indicateur,
- ▶ Avec un suivi des actions en cours.

NOS CONVICTIONS

● Le tableau de bord doit être abordé comme un outil de pilotage et de progrès. Ce n'est pas un simple outil de contrôle.

● La démarche de mise en place d'un tableau de bord (plan d'action, identification des KPI et des objectifs, etc) est à préparer avec soin. Nous la développons dans les prochains chapitres.

Identification des objectifs et leviers stratégiques

L'objectif de cette première étape est de **formaliser et partager la stratégie de l'activité sur un horizon de 3 ans**, afin d'en permettre l'alignement de

● **Différenciation** (prix ou qualité des produits, service client, innovations, communication et marque, excellence des équipes, etc.),

déclinaison en **leviers stratégiques**, en **leviers opérationnels** puis en **indicateurs** (à l'exception des KPI fondamentaux ou purement financiers).

● **Traitement de menaces sur l'activité** (rentabilité, tension sur les approvisionnements en matières premières, législation, motivation des équipes, problèmes de sécurité, facteurs environnementaux, etc).

La définition des objectifs stratégiques doit s'accompagner d'une **analyse des facteurs clés de succès et des contraintes de l'activité** de l'entreprise : analyse SWOT, formulation de la vision et de la mission, analyse de la proposition de valeur.

La phase suivante consiste à **définir les leviers stratégiques** destinés à mettre en œuvre les objectifs. Une fois formalisés, ces leviers constitueront la base de la déclinaison opérationnelle de la stratégie et aboutiront à la formulation des KPI suivis par le comité de direction.

Cette première phase permettra de clarifier la stratégie de l'entreprise en s'assurant d'y aligner tous les membres du comité de direction et en disposant, in fine, d'un support pour décliner cette stratégie au sein de l'activité.

Également planifiées sur 3 ans, ces actions majeures peuvent, dans le cas où elles concernent la survie de l'activité, être envisagées comme des **leviers opérationnels**.

Les objectifs stratégiques peuvent être de différents types :

● **Croissance** (attaque de nouveaux marchés, développement du portefeuille clients ou du CA réalisé avec les clients existants, etc.),

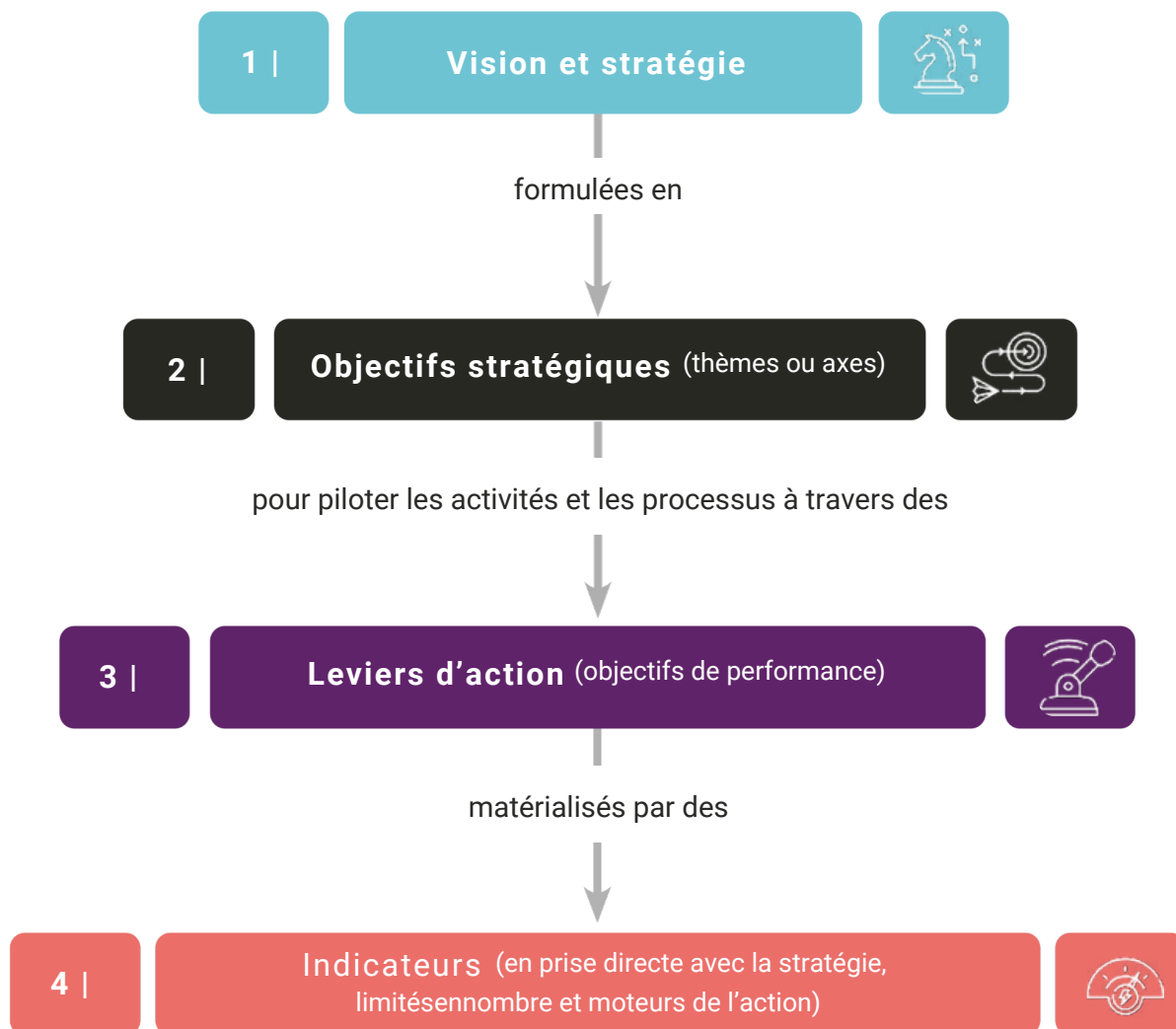
La plupart du temps, ces leviers figurent déjà dans la documentation de cadrage de l'activité comme la dernière Business Review en date ou la revue stratégique.

NOS CONVICTIONS

- Formuler des objectifs sous forme d'actions ou d'états simples, mesurables, ambitieux, réalistes et datés : « Atteindre », « Obtenir », « Être », « Avoir » ;
- Chiffrer et formaliser tant que possible ces objectifs (oui/non, réalisé/non réalisé, etc) ;
- Être en mesure de les expliquer clairement pour favoriser la compréhension et l'adhésion ;

- Prendre en compte l'ensemble de la stratégie de l'activité afin de s'assurer que les KPI qui en découleront seront de qualité ;
- Se limiter à 5 objectifs stratégiques maximum par activité ;
- Se limiter à 5 leviers stratégiques pour une activité afin de ne pas trop entrer en détail dans la déclinaison et chevaucher des leviers opérationnels.

Démarche de déclinaison des objectifs stratégiques en leviers opérationnels, puis en KPI





Identification des processus clés

La mise en œuvre opérationnelle des leviers stratégiques préalablement définis va s'opérer à travers **les processus clés de l'entreprise**. Ce sont ceux qui assurent la création de valeur, le développement et la pérennité de l'activité ou de l'entreprise.

On pourrait envisager cette phase d'identification des processus comme une option afin de **décliner les leviers stratégiques directement en leviers opérationnels**. Ce ne serait pas forcément le meilleur choix car certains processus de l'activité pourraient être omis à cause de priorités opérationnelles ou d'une dimension culturelle propre aux membres de la direction. L'identification des processus clés est donc une étape importante à ne pas éluder car elle impacte le bon équilibre du tableau de bord stratégique.

Cette phase présente **deux objectifs** :

- Dresser une cartographie des processus de l'activité,
- Sélectionner les processus clés selon leurs apports respectifs à la déclinaison opérationnelle des leviers stratégiques.

Cartographie des processus clés

Dresser la cartographie va permettre de synthétiser clairement le fonctionnement opérationnel de l'activité en **la découpant tout d'abord en macro-processus**.

Ce découpage en séquences de la chaîne de valeur va permettre d'opérer une sélection des macro-processus les plus importants (par exemple : la relation client, la production, les achats, la gestion des ressources humaines, le marketing, le commerce, etc.)

A partir de ce choix, les macro-processus vont être eux-mêmes **segmentés en processus clés**.

Le macro-processus « Production » est composé de différents processus clés : choix des matières premières, approvisionnement, fabrication, main d'œuvre, gestion de la qualité, etc.

Cette vision de l'entreprise par processus permet de **sortir de l'approche classique par service ou fonction** en identifiant l'ensemble des contributions individuelles à un processus. Par exemple, le processus de gestion des ressources humaines est certes porté par la DRH mais intègre en pratique d'autres parties prenantes. Ainsi, l'ensemble des managers de l'entreprise apporte leurs contributions ou demandes aux processus de recrutement, d'évaluation ou de formation des équipes.

Cette cartographie des processus clés peut être établie soit à partir des **cartographies de gestion de coûts existantes**, soit à partir d'un **modèle standard à adapter** selon les spécificités de l'organisation.

Elle constitue **le socle de discussion** pour l'identification par le comité de direction des bons leviers opérationnels.

Sélection des processus clés

Une fois que la cartographie est établie, que les macro-processus stratégiques sont identifiés et séquencés en processus, la sélection va s'opérer en appliquant **une hiérarchie selon l'impact de chacun d'entre eux sur la chaîne de valeur**.

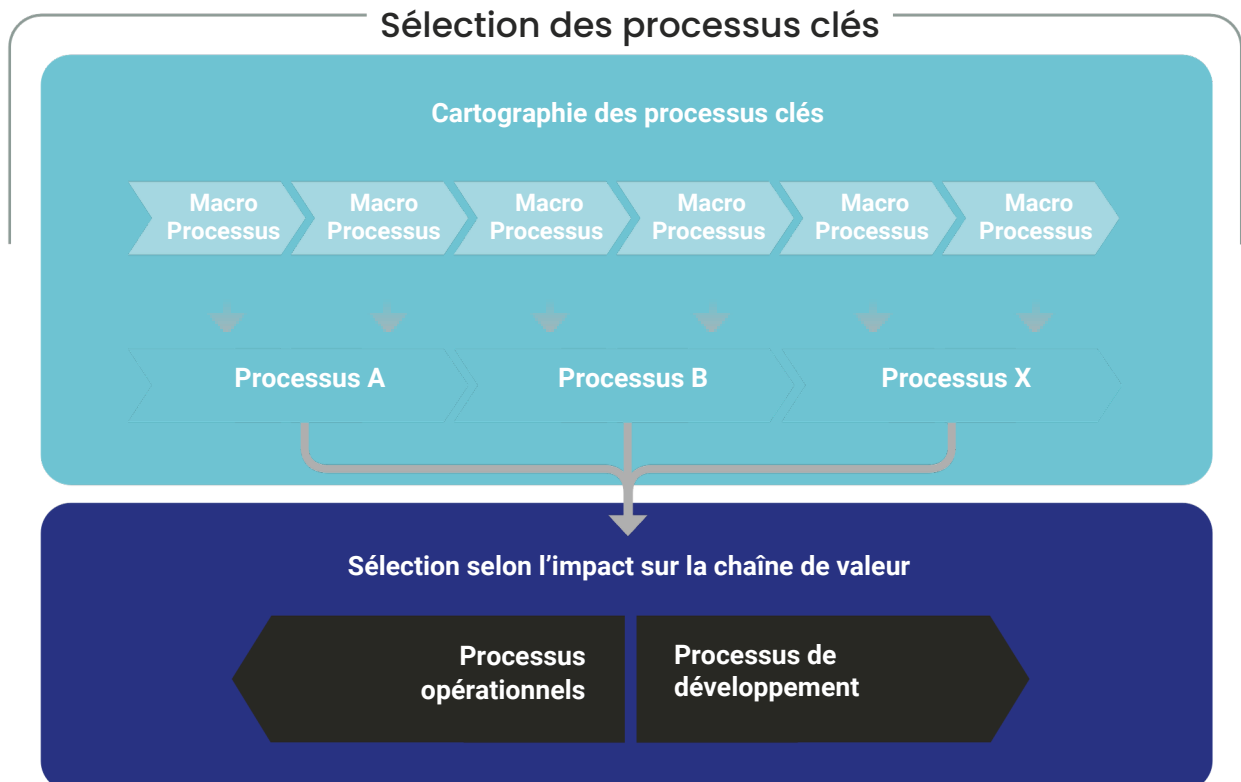
Cette démarche permettra par la suite de faire redescendre l'information au niveau des équipes pour leur fournir **une vision claire des processus impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle des leviers stratégiques**. Les collaborateurs auront ainsi une meilleure compréhension du rôle qu'ils ont à jouer pour mettre en œuvre la stratégie du comité de direction.

Enfin, il est important de bien représenter dans la sélection finale les deux grands types de processus :

- **Processus opérationnels** : approvisionnement, production, prospection commerciale, etc.
- **Processus de développement** : stratégie marketing, veille stratégique, définition de besoins, etc.

Nos convictions :

- **Limiter votre cartographie** à une douzaine de macro-processus et à 50 processus pour maintenir une hauteur de vue maîtrisée de l'ensemble de l'activité ;
- Dans la mesure du possible, **motiver la participation** de toutes les parties prenantes d'un processus assurera une vision pluridisciplinaire et reflètera le cœur de métier de l'activité ;
- **Choisir les processus clés** selon l'importance de leurs apports respectifs à la déclinaison opérationnelle des leviers stratégiques ;
- Formaliser ce document à l'aide **d'une grille de notation** des processus pour en faciliter la sélection.



Identification des leviers opérationnels

L'identification des leviers opérationnels constitue une étape cruciale de la construction d'un tableau de bord stratégique : à partir des processus clés, elle va en grande partie **déterminer la nature et la quantité des KPI** ainsi que la structure du tableau de bord.

Pilotés par les KPI qui leurs sont associés, **les leviers opérationnels** constituent l'ensemble des moyens voués à appliquer la stratégie du comité de direction pour en atteindre les objectifs. Ils incarnent le lien entre la stratégie et les actions opérationnelles individuelles.

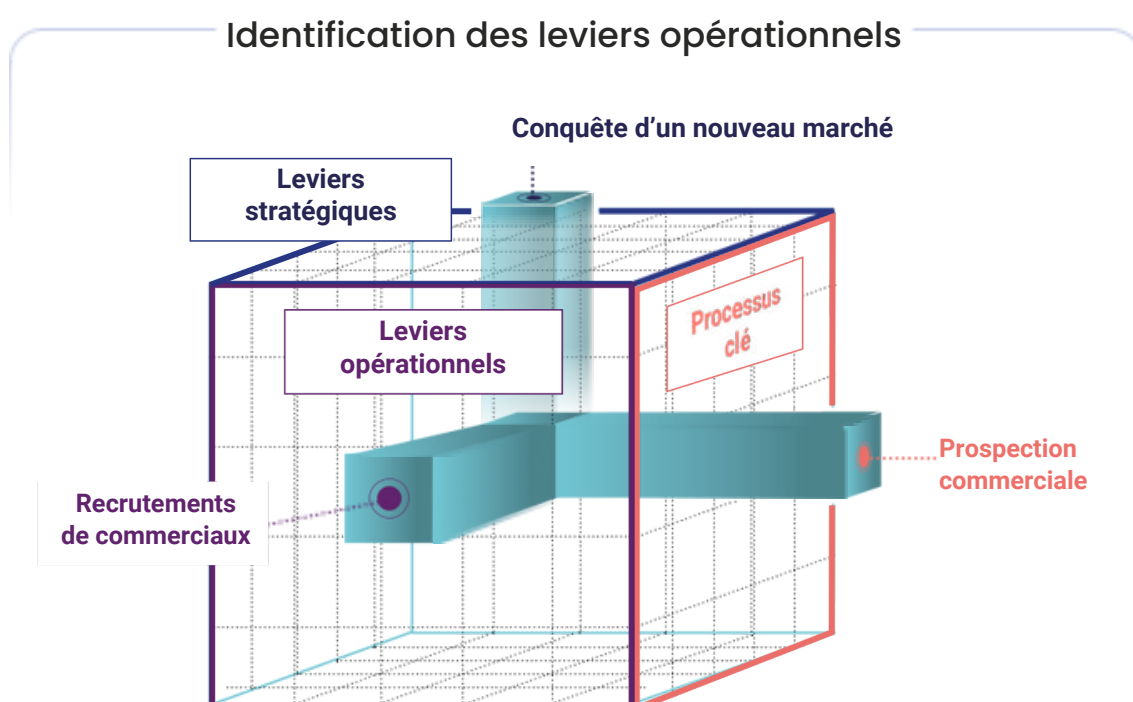
Outre l'identification de ces leviers, cette phase aura également pour objectif de **définir le niveau de responsabilité et d'implication de chacun**.

La sélection finale des leviers opérationnels s'opère en fonction de divers éléments : la cohérence de leur lien avec les leviers stratégiques, leur pertinence face aux attentes du comité de direction, les modalités de suivi, leur association à des dimensions financières, RH, commerciales ainsi que des dimensions de projets ou de processus.

Processus d'identification

L'identification des leviers opérationnels s'opère en tenant compte de 2 paramètres précédemment évoqués. Chaque levier opérationnel identifié comme potentiellement efficace doit pouvoir **être rattaché à la fois à un ou plusieurs leviers stratégiques** (de par sa capacité avérée à atteindre un objectif) et à un processus clé. Rappelons à ce titre l'importance de la phase d'identification des processus clés : en s'assurant d'avoir recensé tous les processus de l'entreprise, il est possible d'identifier des leviers opérationnels qui n'auraient possiblement pas été spontanément considérés par les parties prenantes lors du lancement de la démarche.

C'est par conséquent au croisement d'un levier stratégique et d'un processus clé que l'on va pouvoir identifier les leviers opérationnels, comme l'illustre le schéma ci-dessous :



Liste des leviers opérationnels

Chaque membre du comité de direction va ensuite établir **une première liste de leviers opérationnels à associer aux processus clés relevant de sa responsabilité.**

En recensant les leviers opérationnels d'intérêt, on écartera pour la restitution dans le tableau de bord stratégique ceux qui ne pourront être suivis directement par les membres du comité de direction.

Une fois cette liste constituée, elle peut être communiquée à tous les membres du comité de direction pour leur laisser un temps de réflexion sur cette proposition, avant une validation finale qui doit avoir lieu lors de la tenue d'un comité de direction.

Sélection finale

À partir de cette liste s'engage la **phase de hiérarchisation et de choix final** des leviers opérationnels qui permet de distinguer :

- **Les leviers orientés « moyens d'action »** : augmenter la prospection sur tel segment de marché, lancer un plan de formation, etc.
- **Les leviers orientés « résultats »** : accroître le rendement de la production de 10%, recruter 15 commerciaux, etc.

Chaque levier est évalué selon 3 critères :

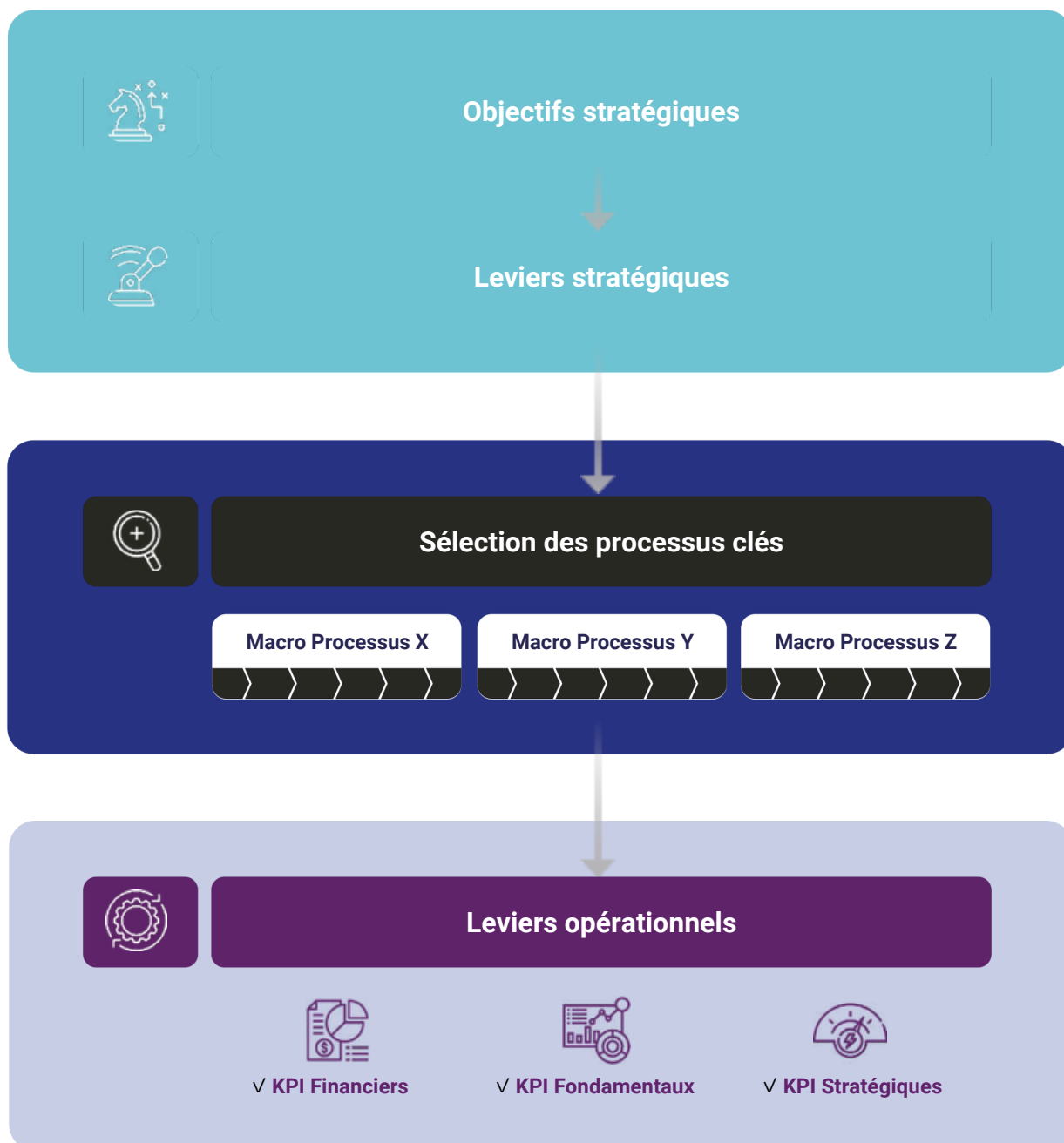
- Sa criticité vis-à-vis de l'activité,
- Le niveau de responsabilité qui lui est associé,
- Le niveau de suivi envisagé.

Après ce travail, les leviers opérationnels peuvent être synthétisés dans une restitution qui les regroupe et les rattache à leur macro-processus et leur levier stratégique respectifs. Le choix final des leviers opérationnels à suivre peut ensuite être arbitré en comité de direction.

NOS CONVICTIONS

- Impliquer l'ensemble du comité de direction dans l'identification des leviers pour garantir le partage d'une vision commune ;
- Ne pas sélectionner plus d'une quinzaine de leviers opérationnels ;
- N'associer qu'un seul voire deux leviers maximum à chaque processus clé ;
- Opérer la sélection grâce à une grille récapitulative des leviers opérationnels ou une méthode par arborescence si un trop grand nombre de leviers identifiés rend le choix difficile ;
- S'assurer une répartition équilibrée des leviers opérationnels afin de prendre en compte les aspects client, financier, RH, processus et projet.

Identification des processus clés et intégration des KPI





Définition des KPI

La sélection des KPI va également prendre en compte des indicateurs dits « fondamentaux », à la nature davantage financière ou transverse puisqu'il s'agit d'indicateurs incontournables et communs à toute l'organisation.

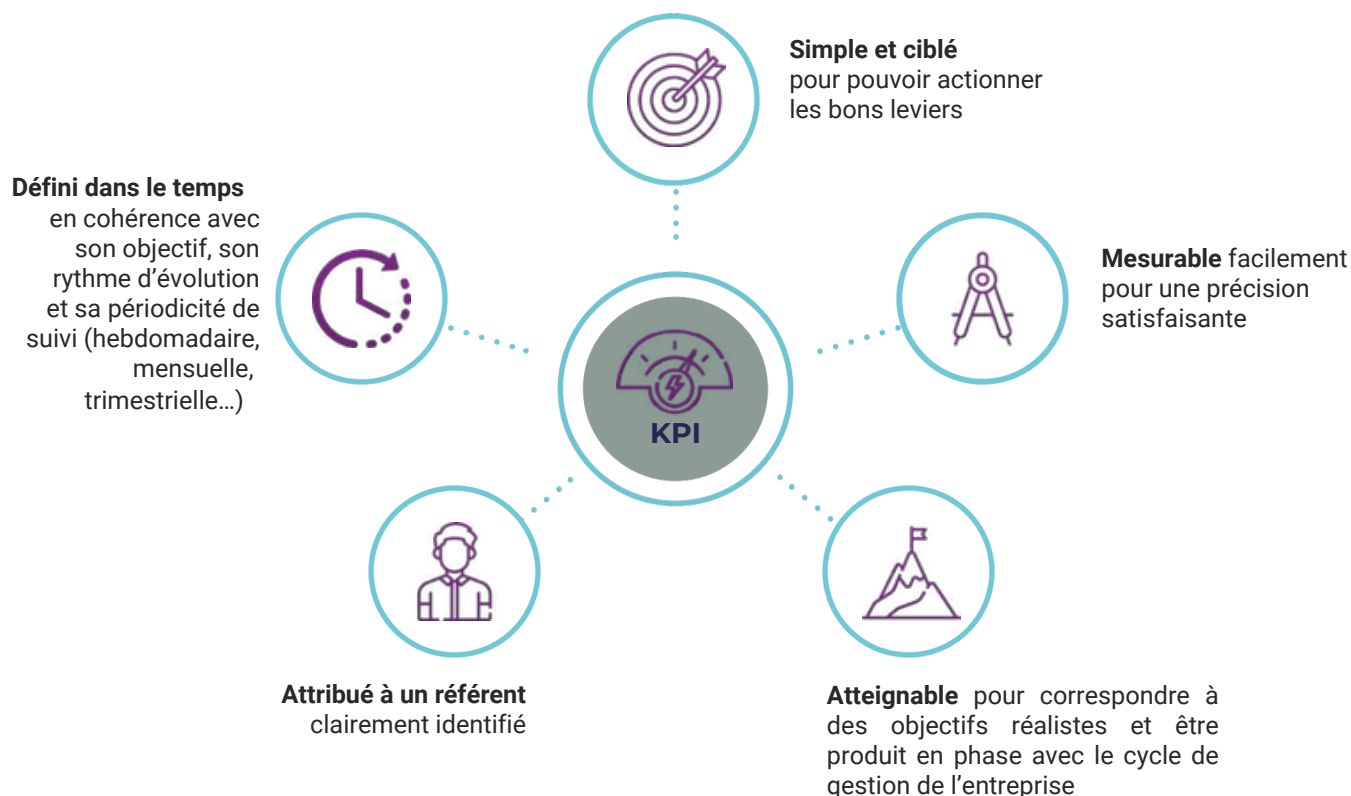
Avec la rédaction, lors de cette phase, **de fiches de définition des indicateurs**, c'est aussi la mise en œuvre opérationnelle du tableau de bord qui va être préparée.

Les KPI vont concerner plusieurs domaines stratégiques : finance, opérationnel, commercial, ressources humaines, suivi de projets, risque et contrôle interne, etc.

Le travail de sélection va s'articuler en 4 étapes :

- **La définition de KPI stratégiques** en sélectionnant les KPI de moyens et de résultats les plus pertinents par rapport aux objectifs,
- **La sélection des KPI financiers** pour garantir le suivi des équilibres financiers de l'activité,
- **L'intégration des KPI fondamentaux**, c'est-à-dire des indicateurs pérennes, indépendants des objectifs stratégiques et partagés autant que possible par toutes les entités, BU ou divisions de l'entreprise,
- **La rédaction de fiches** pour chaque KPI qui vont indiquer leurs modalités de production et impliquer chaque dirigeant ou collaborateur vis-à-vis des KPI dont il est responsable.

Rappel des critères de choix pour un KPI adapté et efficace



NOS CONVICTIONS

- Ne pas s'engorger sous un nombre d'indicateurs superflus. Le tableau de bord de synthèse doit tenir sur page A4 ou un seul écran : nous recommandons de ne pas dépasser 5 KPI ;
- Les indicateurs d'un tableau de bord stratégique doivent également répondre aux évolutions de l'écosystème et du marché. Ils doivent être réactualisés sur un rythme annuel ou pluriannuel ;
- Un bon KPI a du passé, du présent et du futur (historique année N-1, du présent closing du mois, du futur budget, du plan stratégique) sous peine de ne pas fournir suffisamment d'informations ;
- Viser un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers (RH, suivi de projet, contrôle du risque, etc.) afin de maximiser les choix de leviers d'action ;
- Certains KPI apportent une tendance sans forcément pouvoir tracer un lien direct ou mesurer l'impact sur le P&L et la rentabilité. Cependant, de nombreuses informations non structurées sont facilement représentées sur des tendances qui, dans un graphe, permettent de suivre l'efficacité des actions. Il peut ainsi être intéressant d'imaginer et d'inclure des KPI RSE ou marketing permettant d'apprécier cette corrélation. Pas forcément restituables selon les critères énoncés plus haut, leur tendance reste cependant utile pour l'analyse.

Indicateurs et KPI stratégiques

Les KPI stratégiques sont ceux qui permettront le **meilleur suivi de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise** via leur restitution dans le tableau de bord.

La formalisation des KPI stratégiques est l'occasion de procéder à **un arbitrage entre indicateurs de moyens et indicateurs de résultats**, en fonction des objectifs recherchés, tout en s'assurant qu'ils couvrent l'ensemble des leviers stratégiques et retranscrivent correctement les préoccupations de chaque activité à laquelle ils sont liés.

Cette étape est fondamentale pour plusieurs raisons.

En associant le comité de direction et les métiers, elle va servir en premier lieu à **réfléchir en profondeur à tous les indicateurs envisageables** (qu'ils soient déjà disponibles ou non) et réévaluer la pertinence des indicateurs existants ou « historiques ».

La phase de sélection va également déterminer le niveau de responsabilité du référent (niveau N ou N-1, responsabilité totale ou partagée) et donc le niveau de suivi, en anticipant la déclinaison du tableau de bord stratégique en tableaux de bord opérationnels.

Elle associe ensuite les KPI aux leviers stratégiques pour assurer leur pertinence dans la mise en œuvre de la stratégie (avec au moins un indicateur par levier).

Nos convictions

- A partir de cette étape, mener une réflexion quant aux **sources de données** qui alimenteront la production de ces indicateurs ;
- **Intégrer la DSI** à cette réflexion ;
- Ne retenir **qu'un seul KPI par levier opérationnel** ;
- S'assurer que **tous les types de KPI sont représentés** : indicateurs de moyens ou de résultats, à court ou moyen terme, par domaine (finance, RH, commerce, risque, etc.).





Indicateurs et KPI financiers

La **Direction Financière** est force de proposition lors de cette étape. Elle va enrichir la sélection d'indicateurs opérationnels issus de la réflexion stratégique afin de sécuriser les principaux équilibres de l'activité.

Lors de cette sélection, il est possible d'utiliser **les éléments financiers indispensables** aux reportings produits pour la DAF et pour la communication financière de l'entreprise. Il peut s'agir d'indicateurs de type chiffre d'affaires (CA), marge opérationnelle (MO), retour sur capitaux engagés (ROCE), prévisions de vente, etc.

La DAF va également identifier les masses financières les plus importantes en valeur absolue ainsi que les masses financières dont les variations impacteront le RCE (Retour sur Capitaux Engagés) de façon significative.

Indicateurs et KPI fondamentaux

Les KPI fondamentaux reflètent **les enjeux opérationnels et financiers** de l'ensemble de l'entreprise. Ils sont communs à toutes les activités : prévision des ventes, marge opérationnelle, indicateur de sécurité, etc.

Ces KPI doivent être suivis par la totalité des BU et des activités : ils représentent **des objectifs partagés sur des problématiques stratégiques** qui ne sauraient être absentes du tableau de bord. Ils s'inscrivent dans une temporalité longue, continue et indépendante des objectifs stratégiques.

Il est recommandé de rattacher chacun de ces indicateurs fondamentaux à un domaine : finance, opérationnel/métier, commercial/clients, ressources humaines, suivi de projet, risque et contrôle interne, etc.

Nos convictions

- **L'intégration des KPI financiers** va renforcer la vision holistique de l'entreprise ;
- La DAF et le contrôle de gestion vont faire bénéficier les autres parties prenantes de **leur expérience en matière d'analyse et de communication sur des chiffres clés**, ainsi que leur capacité à produire de l'information à partir de données issues de différents outils informatiques.

Avant d'être validés par le comité de direction, la sélection des KPI fondamentaux suivra le même processus de mise en place pour les autres types de KPI avec la rédaction d'une fiche et l'attribution d'un référent (voir chapitre suivant).

Nos convictions

- Fonder **la sélection des KPI fondamentaux** sur les propositions des directeurs d'activité ou de BU ;
- **Intégrer 5 à 6 KPI fondamentaux maximum** au tableau de bord stratégique.

Fiches des KPI

Cette phase va aboutir à la **production de fiches détaillées** qui vont guider la mise en place, le mode de calcul et la vie d'un indicateur.

Chaque membre du comité de direction va définir plusieurs éléments pour chaque indicateur dont il est responsable. Suivant les cas, cela peut être réalisé avec l'aide des collaborateurs qui partagent la responsabilité d'un même indicateur.

Les éléments à définir pour chaque KPI sont :

Les règles de calcul et de fonctionnement,

Des plans d'actions et procédures qui vont

permettre d'obtenir le niveau d'avancement du tableau de bord de ce KPI (taux de disponibilité, plans d'actions pour la construction ou l'adaptation d'indicateurs),

Des procédures qui vont permettre d'obtenir la forme **d'une planche de tableau de bord** : le mode de visualisation de l'indicateur et le mode de suivi (sur 12 mois glissants, en variation, en cumul, sa situation par rapport à l'objectif, etc.).

A ce stade, il est important de **se synchroniser sur les SI existants** (production, comptabilité, RH, etc.) par rapport à la nature des données et à leur délai de publication.

Ainsi, il est conseillé de définir **une fréquence de production restreinte** des indicateurs pour fluidifier la mise à jour du tableau de bord.

La **base mensuelle** est la plus répandue.

En cas de faible évolution ou de difficulté à calculer l'indicateur, cette production peut être trimestrielle ou semestrielle.

Une **fiche de KPI** rassemble notamment les informations suivantes :

- **Une valeur cible** accompagnée d'une prévision pour le mois suivant,
- **Des valeurs « seuils » ou « critiques »** afin d'activer automatiquement les voyants du tableau de bord : feux tricolores, flèches, etc,
- **Un champ textuel** afin d'apporter une information qualitative : commentaires, explications ou remarques.

Le comité de direction est en charge de la rédaction de ces fiches pour plusieurs raisons :

- **Prise de conscience du travail à fournir** et de la faisabilité dans l'obtention du KPI,
- **Désignation du responsable** du calcul et de l'actualisation de chaque KPI,
- **Définition du mode de suivi et de fréquence** de production des indicateurs pour chaque responsable.

Fiche KPI



Nom du référent de comité de direction

Règles de calcul et de fonctionnement



Valeur cible



Valeur seuil



Source d'information



Reporting associé



Mode de visualisation



Mode de suivi



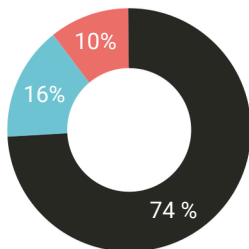
Fréquence de production

Commentaires

Exemples de représentations graphiques de KPI

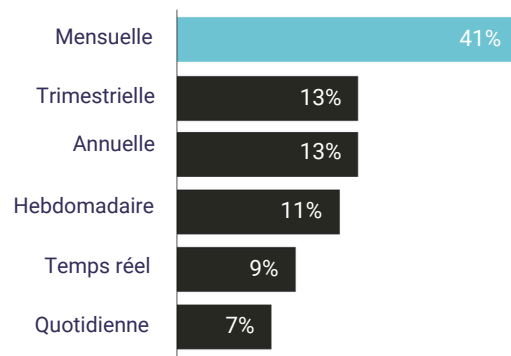
Pour visualiser les KPI, en addition du simple nombre ou tableau, de nombreuses représentations graphiques et options sont possibles. En voici quelques exemples, l'idée étant de toujours privilégier la représentation la plus simple et la plus rapidement interprétable.

Diagramme en anneau



Pour représenter les proportions de données catégorielles par rapport à un total comme les parts de marché ou la répartition des sources de revenus.

Diagramme en barre ou colonnes



Pour apprécier la distribution des données ou leur synthèse par catégorie.

Feu tricolore



Pour visualiser rapidement l'état stratégique du KPI selon des valeurs seuils prédéfinies.

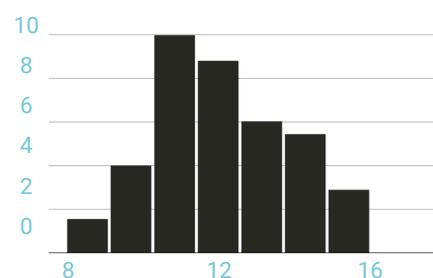
Jauge



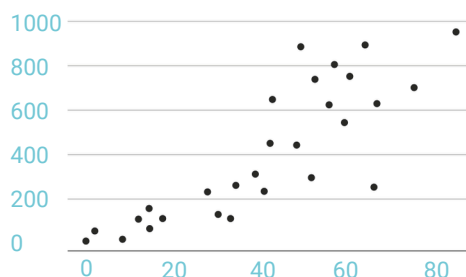
Pour visualiser la position du KPI par rapport à l'objectif opérationnel ou stratégique.

Histogramme

Pour visualiser la répartition et la fréquence de valeurs dans un jeu de données ou identifier des points aberrants. Il représente des données statistiques regroupées en classes.



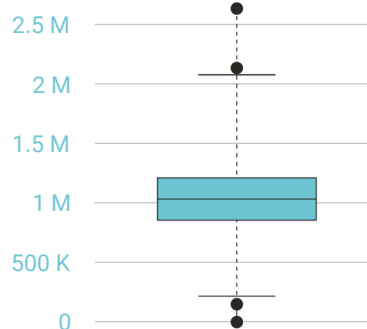
Nuage de points ou diagramme de dispersion



Pour identifier des liens ou relations entre deux variables et identifier d'éventuels points aberrants.

Diagramme en boîte ou boîte de Tukey

Pour visualiser la répartition d'une série de nombres.
Par exemple : la répartition des recettes d'une BU, d'une activité ou d'un point de vente (pour un reporting en granularité fine dans ce dernier cas).
Il résume la variabilité des valeurs en exprimant la valeur médiane, les valeurs minimales et maximales, les quartiles supérieurs et inférieurs.



NOS CONVICTIONS

- Le comité de direction doit impérativement être en charge de la rédaction de ces fiches ;
- Faire établir une fiche informatique par chaque responsable d'un KPI et faire centraliser l'ensemble de ces fiches par un contrôleur de gestion qui les répartira par domaine (finance, RH, commercial/client, opérationnel/client etc.). La mise à jour en masse s'en trouvera facilitée ;
- La cartographie des informations de base à la construction d'un KPI est essentielle et sans doute le point le plus important. Il est tout aussi important de maintenir cette cartographie dans le temps, et de faire évoluer les règles d'élaboration du KPI avec. Il est fréquent qu'une solution transactionnelle évolue et casse la chaîne d'alimentation d'un KPI clé pour l'entreprise. Le DAF se retrouve alors dans l'obligation de procéder à une déconstruction chronophage pour solutionner le problème.

3 | Mise en œuvre et suivi

Mise en œuvre

Le processus de conception et de mise en œuvre que nous préconisons se découpe en 4 étapes, auxquelles s'ajoute une ultime phase d'accompagnement et de consolidation pour l'exercice suivant.

ETAPES	PRINCIPALES ACTIVITÉS	PRÉ-REQUIS
1 Etape quantitative	● Les parties prenantes sont informées du projet. ● Répertoire des tableaux de bord d'après un canevas fourni préalablement. ● Contrôle hebdomadaire de l'avancement des travaux et discussions avec la DAF si besoin d'échanges adéquats. ● Planification des entretiens de la première phase avec les top managers et la DAF.	● Identification de l'équipe projet. ● Envoi d'un mail de lancement du projet par le Directeur Général aux membres du COMEX.
2 Etape qualitative	● Recensement de l'existant par des entretiens qualitatifs. ● Conduite des entretiens et des comptes rendus pour déterminer les enjeux individuels de pilotage, leurs interactions avec la DG et la DAF, etc. ● Présentation d'une note d'observation critique anonyme concernant le dispositif actuel de pilotage, à partager avec le DG et le COMEX.	● Parties prenantes disponibles. ● N-1 disponibles en cas de besoin d'informations supplémentaires.
3 Approfondissement et conception	● Ateliers de sélection d'une première liste de KPI cibles avec le top management. ● Précision et pondération de cette liste avec la DAF (et, selon les cas, en incluant la DSI) suivant des critères de faisabilité et capacité à produire l'information demandée. ● Première maquette de la page de synthèse du tableau de bord cible. ● Applications des critères d'évaluation et de production des KPI ouvrant la voie à la phase suivante.	● Renfort de l'implication des équipes DAF pour qu'ils s'approprient le tableau de bord cible.
4 Industrialisation et démarrage	● Production de la maquette au format Excel, disponible pour le premier exercice avec les données historiques. ▸ Procédure de suivi de chaque KPI (périmètre, mode d'évaluation, fréquence, outil source). ▸ Rédaction des analyses et commentaires avec les responsables des indicateurs. ▸ Mise en place d'actions de création d'indicateurs supplémentaires, selon le besoin. ● Formalisation du processus de production du tableau de bord intégrant tous les acteurs principaux (DAF, DSI, top management). ● Transfert de compétences par la transmission du guide d'administration. ● Accompagnement sur la première itération en soutien de l'équipe de production interne.	● Validation finale du choix des KPI. ● Données pertinentes accessibles et responsables impliqués. ● Equipe de production identifiée et disponible.
Accompagnement sur le 2nd exercice	● Accompagnement sur le second exercice pour apporter les évolutions ou améliorations nécessaires après collecte des retours sur le premier exercice.	● Equipe de production disponible.

Accompagnement et solutions de restitution

Orchestrées le plus souvent par un cabinet de conseil spécialisé, les grandes étapes citées précédemment nécessitent **certains prérequis de la part de l'entreprise ou de l'organisation**. Ils sont à anticiper et à sécuriser (notamment au niveau des disponibilités des intervenants) pour garantir la réussite du projet.

Concernant le support de restitution du tableau de bord, différentes options sont envisageables :

- **Une production « manuelle »** avec des outils bureautiques de type tableur, slides, traitement de texte. La synthèse sera mise en forme par un des membres du comité de gouvernance du tableau de bord stratégique, a priori du côté de la DAF ;
- **Le recours à un système décisionnel structuré**, dans une approche data centric, qui permettra d'automatiser la production des différents éléments, KPI, reportings, tableaux de bord secondaires et commentaires en les puisant dans les différentes applications métiers ou entrepôt de données ;
- **L'utilisation d'un outil logiciel** dédié au tableau de bord.

NOS CONVCTIONS

- Se concentrer sur l'utilisation du tableau de bord plutôt que sur son optimisation ;
- Considérer l'ensemble de l'écosystème du projet afin de proposer une cible et un délai réalistes par rapport à votre situation ;
- Envisager cette démarche avant tout comme un acte de management qui engagera un sponsorship fort pour affirmer la volonté d'améliorer le processus décisionnel ;
- Définir les objectifs et priorités stratégiques avec les utilisateurs du tableau de bord pour les amener rapidement vers un référentiel commun ;
- Procéder à une construction itérative en concevant et utilisant rapidement les indicateurs dans une première version. Les itérations suivantes permettront de parfaire certains détails ou de fiabiliser des données particulières ;
- Veiller à ne pas démultiplier les rapports et les KPI pour alimenter un premier tableau de bord stratégique. En général dans ce cas de figure, au bout d'une année, les liasses de rapports deviennent indigestes et les rapports superflus doivent être retirés ;
- Un accompagnement est fortement recommandé pour opérer les premières itérations : ceci pour aider à préciser le tableau de bord et à maximiser l'adhésion au changement,
- Exploiter les indicateurs à leur maximum. Avec un manager par objectif, ils doivent générer des plans d'actions, d'animation ou de communication.

Suivi et gouvernance

Une fois que la première édition sera produite, il sera important d'instaurer et de maintenir **une gouvernance du tableau de bord**. L'objectif est de mener un suivi sur la cohérence des éléments, tableaux, indicateurs ou rapports y figurant. Le tableau de bord stratégique ne doit pas être figé (à l'image d'un reporting) mais **dynamique** et inciter à l'action.

Certains rôles ont été évoqués, comme les référents du comité de direction ou N-1 pour chaque KPI mais la consultation régulière des directions métiers constitue une bonne pratique. C'est le cas notamment de la DRH qui peut renforcer l'alignement entre le pilotage des performances collectives et individuelles en intégrant ces objectifs avant chaque cycle de détermination des objectifs individuels.

Intégrer régulièrement la DSI à cette gouvernance permet également une visibilité sur l'état des lieux des outils informatiques, leurs contraintes, leurs possibilités ou les évolutions à venir. La DSI pourra surtout contrôler que des évolutions du tableau de bord demandées

par le comité de direction, comme le calcul de nouveaux KPI, soient réalisées au niveau opérationnel sans contrôle **dans une optique « shadow IT »**.

Il est conseillé pour le comité de direction de procéder annuellement à **une revue des KPI et tableaux de bord** pour anticiper les adaptations à d'éventuelles changements de stratégie.

Par conséquent, la meilleure solution consiste à **créer un comité transverse pour la gouvernance du tableau de bord**. Ce comité transverse est à réunir **deux fois par an**, en amont du cycle budgétaire, pour examiner et valider les demandes d'évolution des différents tableaux et reportings qui le constituent. Ceci pour en assurer la cohérence.

Ce comité intègre les directions fonctionnelles, opérationnelles ainsi que la DAF. Pour le piloter, la fonction la plus appropriée est généralement du côté de la finance et du contrôle de gestion. Un DAF ou un contrôleur de gestion sera le garant idéal d'un tableau de bord synthétique, lisible et mettant en avant les bonnes priorités.



Conclusion

La démarche de construction d'un tableau de bord stratégique nécessite un **engagement fort du comité de direction**. Un engagement personnel de chacun des membres tout d'abord, en matière de réflexion et de temps alloué au projet mais aussi **un engagement managérial et de conduite du changement** pour sensibiliser les équipes sur leurs apports respectifs et le rôle central que joue le tableau de bord dans la gestion de la performance de l'entreprise.

L'application de la méthode exposée dans ce livre blanc va permettre de ne laisser aucun levier ou indicateur au hasard. Le suivi des différentes étapes resserrera progressivement les choix pour aboutir à un tableau de bord stratégique synthétique et pertinent, tout en offrant des perspectives d'analyse à granularité plus fine, selon les besoins du comité de direction.

De plus, cette démarche qui passe en revue les objectifs, les processus, les choix et mode de calculs des KPI représente **une opportunité de réévaluation des ambitions et des pratiques de l'entreprise**.

Il est important de comprendre que toute la chaîne de production de cet outil sera fluidifiée et optimisée **par une approche data-centric** afin de garantir la fiabilité et la disponibilité des données sur lesquelles se détermineront les décisions stratégiques.



Glossaire

- **Agile(Méthodes)** : Les méthodes agiles sont des pratiques de pilotage et de réalisation de projets qui reposent sur une approche itérative, incrémentale et adaptative.
- **Analyse perspective** : L'analyse perspective permet de synthétiser un grand nombre de données internes et externes pour réaliser des prédictions et suggérer des scénarii de décisions afin de répondre au mieux aux prédictions.
- **Analyse prédictive** : L'analyse prédictive est définie comme l'analyse de données historiques et actuelles disponibles sur un client afin de créer des prévisions sur ses comportements, préférences et besoins futurs.
- **Business Intelligence** : La BI est un processus technologique d'analyse des données et de présentation d'informations pour aider les dirigeants, managers et autres utilisateurs finaux de l'entreprise à prendre des décisions business éclairées.
- **Management Top-Down** : Egalement « approche descendante » « ou verticale ». La structure est pyramidale : les décisions sont prises par la direction puis appliquées en « descendant » par chacun des échelons de l'organisation.
- **Management Bottom-up** : Egalement « approche ascendante » ou horizontale. La structure est collaborative et les salariés sont sollicités pour être force de proposition et d'initiative. Le principe vise l'autonomisation de la base.
- **Chaîne de valeur** : Etude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en matière de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel.
- **Conduite du changement** : La conduite du changement consiste à anticiper les risques relatifs à un changement, puis à définir et mettre en œuvre une démarche permettant sa mise en place dans des conditions optimales.
- **Customer centric** : Consiste à prendre en compte l'impact de chaque décision sur ses clients.
- **Entreprise data centric** : Organisation dont le modèle économique repose sur la connaissance et l'analyse de données de ses clients et de son écosystème.
- **Itératif (Développement ou méthode)** : Le développement itératif implique de découper un projet en un certain nombre de cycles, ou itérations, au cours desquelles on prévoit de répéter les mêmes activités.
- **KPI (Key Performance Indicator)** : Indicateur clé destiné à mesurer la performance d'une action, activité ou processus.

- **Levier** : Moyen d'action associé à la réalisation d'un objectif.
- **Levier opérationnel** : Levier d'action permettant d'atteindre un objectif stratégique.
- **Levier stratégique** : Action ou ensemble de moyens s'inscrivant dans un projet qui vise l'atteinte d'un objectif d'amélioration du positionnement concurrentiel de l'activité ou de l'entreprise, à un horizon de 3 ans. Si la survie de l'activité est menacée, des leviers opérationnels pourront être considérés comme des leviers stratégiques.
- **Méthode Scrum** : La plus connue des méthodes «agiles» permet une gestion réactive, incrémentale et itérative des différents projets de l'entreprise. Les projets sont divisés en plusieurs cycles de travail.
- **Plan Do Check Act (PDCA)** : Le PDCA est une approche de gestion simple et itérative qui permet de tester des changements de processus ou des solutions à des problèmes, et de stimuler l'amélioration continue au fil du temps.
- **Processus** : Activité ou ensemble d'activités récurrentes.
- **Processus clé** : Processus spécifique à une activité dont la maîtrise est critique pour la mise en œuvre des leviers stratégiques. L'identification des processus clés s'opère aux différents niveaux de la décomposition en processus d'une entité donnée.
- **Reporting** : Présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, à destination des dirigeants, managers ou parties prenantes.
- **ROI** : Return On Investment (Retour sur Investissement).
- **SI** : Système d'Information.
- **Stratégie d'entreprise** : Ensemble des décisions prises par l'entreprise sur la direction qu'elle va prendre envers ses clients, sa proposition de valeur, la concurrence et le marché afin de créer un avantage concurrentiel durable. La stratégie comprend la fixation d'objectifs à long terme et l'allocation de ressources de l'entreprise pour atteindre ces objectifs.
- **Temps réel** : Système capable de contrôler (ou piloter) un procédé physique à une vitesse adaptée à l'évolution du procédé contrôlé.
- **Time-to-Market** : Le délai de mise sur le marché, ou Time-to-Market, est le temps moyen écoulé entre la génération d'une idée et sa commercialisation. Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des innovations.



Et vous ?

Vous souhaitez repenser votre système de pilotage de la performance ?

Craftmandata est un cabinet de conseil et d'expertise indépendant spécialisé dans la chaîne de valorisation de la data. Nous accompagnons plus d'une centaine d'organisations (secteur privé et secteur public) dans la définition, la mise en œuvre et l'exploitation de leur patrimoine de données.

Nos consultants passionnés mettent leur expertise technologique et leur expérience en management à disposition de vos ambitions. Nous délivrons un accompagnement à 360° de la définition de stratégie et roadmap data, au pilotage de projets BI, Big Data, data visualisation, architecture, cloud et gestion de la performance (EPM) jusqu'à la conduite du changement.

Rédacteurs et contributeurs



● **Abdelkrim Talhaoui**
CEO



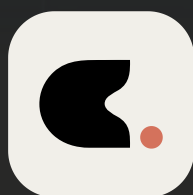
● **Mahdi Hannoun**
Architecte Big Data et
Consultant Informatique



● **Farid Benkara**
Sales Manager

Contact

● **Contact Commercial** : farid.benkara@craftmandata.com



abdelkrim.talhaoui@craftmandata.com