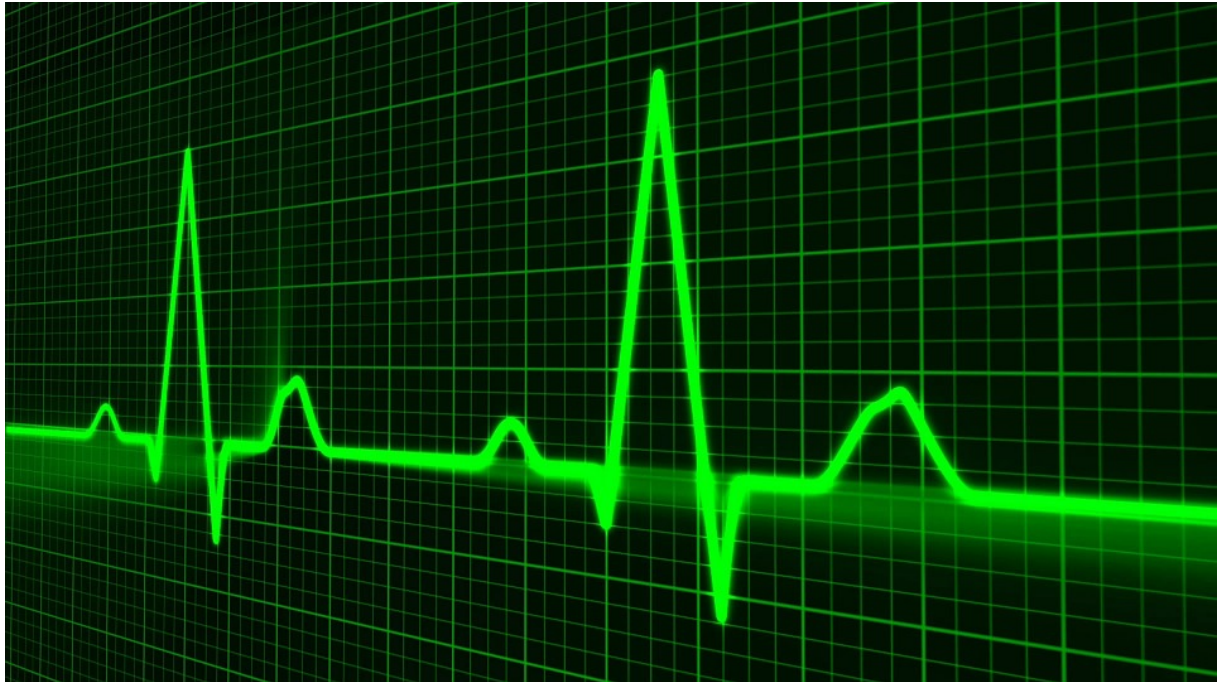


#36 – La mise en place d'un tableau de bord



Vous êtes confortablement installé dans votre fauteuil et votre chien, Loukoum, dort paisiblement sur vos genoux. Vous lui grattez la tête régulièrement ce qui provoque chez lui de longs râles de satisfaction. Votre épouse est installée sur le canapé et lit le dernier opus de « 50 nuances de Grey » que lui a prêté une de ses amies. Elle vous jette d'ailleurs régulièrement des regards en coin avec un sourire que vous ne lui connaissez pas.

19h30 sonne. Les enfants rentrent. Théo a le genou en sang après être, encore, tombé dans un escalier avec son skateboard. Semble-t-il, selon lui, que « ça valait le coup ». Mélisse revient de l'équitation : la chevauchée de sa jument « Absinthe de la nuit 4 » s'est avérée compliquée du fait d'une boiterie. Théo suggère alors de reconverter la jument vers une destinée de lasagnes. Bien entendu, cela sonne le glas de l'atmosphère pacifique qui régnait jusqu'à présent dans la pièce.

Pour calmer les ardeurs des enfants, vous décidez d'aborder le thème de l'école et des notes reçues. Cela a l'effet escompté et les regards deviennent subitement plus évasifs.

En creusant un peu, vous découvrez que Théo est toujours aussi nul en maths (7/20, en progrès). Sans surprise, il plafonne toujours à 5/20 en allemand (vous songez également qu'étudier une langue pendant 10 ans et ne toujours pas savoir prononcer la moindre phrase est révélateur d'une carence qui ne doit pas uniquement être liée à l'élève. Raisonnablement intéressant que vous vous refusez à développer devant votre fils.). Par contre, l'économie semble l'intéresser (14/20) et, mine de rien, il tire son épingle du jeu en français en finissant tête de classe avec 17/20, ses exploits en théâtre n'y étant a priori pas étrangers.

Du côté de Mélisse, c'est du 13/20 à peu près partout sauf en sport. Le dernier incident en date étant arrivé le jour où elle a expliqué au prof de sport que courir après un ballon était le jeu préféré le Loukoum, et qu'elle pensait valoir un peu plus que ça (la remarque vous a fait sourire mais vous a tout de même valu une convocation).

A ce moment, vous vous rendez-compte que cette petite discussion de quelques minutes vous a permis d'avoir une vision globale de l'état des résultats scolaires de vos enfants.

Vous vous laissez à imaginer un tableau, quelque chose de tout simple, où vous auriez une vision évolutive de ces résultats semaine après semaine. Car vous recevez bien le bulletin scolaire tous les trimestres mais, bien souvent, il est déjà tard pour réagir. Il vous faut une information rapide pour prendre des décisions.

Vous faites le lien avec votre entreprise, « Marmottes en peluche SARL ». Cela fait des années que vous demandez au comptable de votre entreprise d'avoir des chiffres clairs et rapidement mais en vain : les rares fois où vous avez reçu quelque chose, vous n'avez rien compris.

Il est temps de reprendre le contrôle : vous appelez votre expert-comptable.

Les indicateurs clefs de performance

Vous expliquez la situation à votre expert-comptable : « Tu trouves ça normal que je n'arrive pas à avoir trois chiffres qui veulent dire quelque chose ? »

Votre expert-comptable vous explique alors le fond du problème : ce n'est pas de vous fournir des chiffres car votre comptabilité en déborde. Le problème est la question que vous avez posée. Revenons en arrière : vous aviez demandé à votre comptable de vous fournir les trois chiffres clefs de l'entreprise.

Il vous a sorti les trois chiffres qui lui paraissaient, selon lui, les plus importants à vos yeux :

- les achats de fournitures (« dès qu'on achète un stylo, on a un mail qu'il faut faire attention à ses dépenses. J'ai pensé que c'était important pour vous... »).
- la masse salariale (« c'est une grosse dépense et vous êtes très « raupsig » (« économe » en alsacien) lors des entretiens annuels... »).
- le nombre de jours travaillés du mois écoulé (plus il y a de jours travaillé, plus on produit).

Au final, vous lui avez vertement répondu qu'il n'avait rien compris, et qu'avec de pareils résultats, il ne fallait effectivement pas qu'il s'attende à une augmentation cette année. Moralité, votre comptable a posé ça dans un coin et, après avoir fait une réflexion pour le moins déplacée mais pas forcément dénuée de fondement sur votre capacité à communiquer, vous a suggéré de vous débrouiller tout seul. Depuis ce jour, vous n'avez plus réabordé le sujet.

Une fois cet exercice de mémoire réalisé, votre expert-comptable vous explique que la définition des indicateurs clefs de performance (en anglais KPI : Key Performance Indicators) est fondamentale. En l'occurrence, les trois indicateurs proposés par votre comptable ne sont pas satisfaisants car ils ne répondent pas au besoin de votre activité :

- les achats de fournitures sont, certes, un sujet qui vous exaspère mais c'est négligeable au niveau de votre activité. Vous pouvez d'ailleurs vous interroger sur l'énergie dépensée pour contrôler un poste si faible.
- La masse salariale n'est pas un indicateur mouvant : vous n'avez quasiment pas d'intérimaires, tout le monde est en CDI. C'est une charge fixe presque sans surprise.

- Le nombre de jours travaillés du mois est une donnée intéressante en termes de gestion de production pour anticiper votre capacité productive. Mais a posteriori c'est une information dont vous ne savez plus que faire.

La définition des indicateurs clefs de performance doivent être des outils de pilotage qui donnent une indication des grandes tendances de la société pour permettre des prises de décisions. Ces décisions sont parfois offensives (embauche ou développement d'un marché par exemple) ou correctives (l'usine ne produit pas assez de marmottes pour tenir les objectifs de livraison de décembre par exemple).

Dès lors, les indicateurs choisis doivent répondre à plusieurs critères :

- Simplicité d'exploitation : le chiffre doit être parlant de lui-même.
- Utilité et pertinence dans la décision : le chiffre doit servir à quelque chose.
- Facilité d'obtention : le but n'est pas que votre comptable passe une semaine par mois à chercher ce chiffre.
- Rapidité d'obtention : si les informations du mois de mars arrivent en novembre, leur intérêt est pour le moins diminué.

Cela signifie également que vous devrez faire des compromis sur la justesse des chiffres : il ne s'agit pas de sortir au centime d'euro près le résultat du mois mais bien de donner une tendance pour permettre le pilotage.

Plus les délais d'arrêté sont rapides, moins les chiffres seront précis. Il faut trouver le bon compromis de timing qui permet d'allier fiabilité et rapidité.

Le vocable « tableau de bord » est bien choisi. Lorsque vous êtes installé, au volant de votre véhicule, vous avez besoin d'informations claires, lisibles, rapides, peu nombreuses, exploitables immédiatement. Il en va de même pour le pilotage d'une entreprise.

Proposition d'indicateurs clefs pour l'usine de marmottes

Pour mémoire, vous fabriquez des marmottes en peluche que vous vendez à des boutiques de souvenirs dans les alpes. Vos deux grosses périodes d'activité sont les mois de décembre à février (vacances au ski) et les mois d'été juillet-août (vacances d'été pour randonnées). Le reste du temps, la marmotte n'attire pas les foules, ce qui vous laisse le temps de reconstituer du stock pour la prochaine vague.

Deux jours plus tard, après avoir travaillé sur la question, votre expert-comptable revient vous voir avec des propositions d'indicateurs clefs pour le comité de Direction de votre entreprise.

Il sépare les indicateurs en deux sortes : les indicateurs de gestion et les indicateurs de production.

Indicateurs de gestion

- Le niveau de trésorerie avec un comparatif avec l'année précédente à la même époque et un comparatif par rapport au budget. Et bien entendu une explication des écarts notables.
- L'absentéisme : il révèle le climat social dans l'entreprise (ou les épidémies de grippe !).

Indicateurs de production

- Le niveau de stock réel par rapport au niveau de stock attendu en pourcentage : si vous avez 85% du stock que vous devriez avoir, cela signifie que vous devez augmenter la production pour ne pas risquer la rupture.
- Le montant des ventes du mois avec un comparatif avec l'année précédente et le budget.
- L'évolution du cours des matières premières nécessaires à la confection de marmottes (le coton par exemple).

Au niveau d'un comité de Direction, vous n'avez pas forcément besoin de plus. Si le tableau de bord était destiné exclusivement au responsable de production, il faudrait modifier les indicateurs pour des chiffres plus techniques (auquel vous ne comprendriez pas forcément tout).

Conclusion

Vous retenez qu'effectivement, il n'est pas à exclure que votre demande au comptable de l'entreprise n'était pas des plus claires. Votre expert-comptable vous a proposé de vous restituer le tout sous forme graphique, directement sur votre tablette avec des commentaires sur les évolutions. A l'heure de la digitalisation des données, vous trouvez l'offre attrayante. D'autant plus que votre comptable s'est un peu braqué quand vous êtes revenu parler de votre tableau de bord, peut-être avec le souvenir amer de votre dernier entretien sur le sujet.

Il a fini par vous faire comprendre qu'il n'aurait de toute façon pas le temps. Même si la réponse ne vous convient pas, vous entendez également qu'il s'agit d'une nouvelle tâche ajoutée à son emploi du temps déjà chargé. L'externalisation peut être une solution intéressante à ce titre également.

Et toujours se souvenir que chaque tableau de bord doit répondre à une attente bien précise, celle du dirigeant ou d'un cadre responsable, et de ce fait être spécifique et propre à lui.

Le soir à la maison, vous énoncez à vos enfants que vous envisagez de mettre en place un tableau de bord hebdomadaire de leurs résultats scolaires pour envisager les « mesures adéquates » en cas de dérapage de ces derniers.

Non sans surprise, vous vous heurtez à une levée de boucliers. Vous avez beau expliquer que la confiance n'exclue pas le contrôle (votre commissaire aux comptes vous l'a assez répété), les enfants sont outrés de votre dernière initiative et Flora, votre épouse, même si elle ne veut pas vous contredire devant les enfants, peine à trouver des arguments pour défendre votre projet.

D'un coup, Mélisse fini par céder sur votre tableau de bord mais ajoute une condition. Elle propose d'élargir le périmètre à vous également :

- Nombre de fois où vous êtes rentré après 20h
- Nombre de fois où vous avez fait les courses
- Nombre de fois où vous avez fait le ménage
- Nombre de fois où vous avez emmené ou récupéré les enfants à leurs activités

Grand silence dans le salon, Mélisse vous regarde avec un regard perçant, Flora attend votre réponse avec une impatience visible, et Théo comprend à ce moment qu'il est urgent de se taire.

Vous concluez : « Non mais c'était juste une idée. Vous êtes grands maintenant, c'est vrai. On doit vous faire davantage confiance... »