



Mettre en place un tableau de bord

Françoise Sigot

Outil de pilotage par excellence, le tableau de bord permet de mesurer les performances du cabinet et incite à se poser les bonnes questions pour maintenir ou redresser la barre. Il doit être construit avec rigueur et méthode et toujours au regard d'un objectif précis.

1

Définir les objectifs

« Avant de se lancer dans la sélection des données du tableau de bord, il faut se demander ce que l'on cherche à travers cet outil. Ce n'est qu'une fois que l'on a défini son objectif que l'on saura quelles sont les données dont on a besoin », explique Laurence Mignard, formatrice consultante chez CSP Formation (formation professionnelle). Le décor est planté ! Si le tableau de bord est l'outil quasi indispensable pour piloter une organisation, le cabinet en l'occurrence, il doit être réalisé au regard d'un objectif précis. Par exemple, surveiller sa rentabilité selon les actes réalisés. Une fois que ce ou ces objectifs seront clairs, il sera aisé de passer à l'étape proprement dite de la construction du tableau de bord. En attendant, plus l'objectif sera précis, plus il sera facile de trouver les bons éléments à intégrer dans le tableau de bord, et donc, la valeur ajoutée de ce dernier sera améliorée, puisque l'on disposera d'indicateurs en lien avec son objectif. Ainsi, si l'on souhaite avoir une vision précise de la rentabilité des différents actes (voir « *Objectif: suivi de la rentabilité par type d'actes* » ci-contre), il sera indispensable de décortiquer chaque acte à travers des indicateurs disponibles et faciles à récupérer comme le chiffre d'affaires, mais aussi le temps de soin, les frais engagés pour réaliser cet acte. Mieux vaut se concentrer sur des indicateurs disponibles et ne pas chercher à en construire, sous peine de perdre beaucoup de temps ou de compiler des données fausses. Le plus efficace est de demander ces données à son expert-comptable. « La valeur ajoutée des informations doit être cohérente avec le temps passé à les obtenir », insiste Laurence Mignard. C'est ensuite à partir de l'analyse de l'évolution de l'ensemble des données que l'on peut définir une stratégie, d'où l'importance de bien cibler ce que l'on recherche et de ne guère dépasser la dizaine d'indicateurs sous peine de se perdre dans l'analyse de trop de données.

Objectif: suivi de l'activité par type d'actes

Ainsi renseigné, le tableau de bord permettra d'avoir une vision précise de la rentabilité de chaque acte. Il permettra en outre d'envisager des actions correctrices au niveau de chaque indicateur retenu, par exemple prendre moins de temps pour réaliser tel ou tel acte ou revoir les prix d'achats de ses fournitures (en la matière, il est important de détailler chaque poste de fourniture pour savoir sur lequel agir). Ce tableau peut être renseigné au mois le mois pour ensuite compiler les données sur une période plus longue (3 mois, 6 mois, 12 mois) et la comparer avec les résultats de la même période de l'année N-1 ou de la précédente période, pour mettre en place, si besoin, des actions correctrices.

2

Alimenter le tableau de bord

Reflet de l'activité de l'organisation, le tableau de bord vit au rythme de celle-ci. Pour remplir son rôle, il doit être alimenté en permanence et consulté à échéance régulière. Et contrairement aux idées les plus répandues, le régime alimentaire du tableau de bord n'est pas exclusif! « Un tableau de bord comporte en général des informations chiffrées souvent internes, mais pas seulement. Par exemple, il peut être intéressant d'y inclure des données relatives à la concurrence, si l'on exploite cet outil pour travailler ses honoraires », précise Laurence Mignard. En marge des chiffres internes, des éléments issus d'autres sources peuvent donc être intégrés dans le tableau de bord pour servir de références auxquelles on pourra comparer ses propres données. Reste ensuite à ne pas oublier de mettre à jour cet outil en intégrant, à échéance régulière de préférence, les performances réalisées en interne. Sur le plan pratique, un bon tableau excel vaut largement certains logiciels a priori paramétrés pour réaliser vite et bien un tableau de bord!

	Prévu (objectif) ou (année N-1)	Réalisé	Ecart	Action correctrice envisagée
Montants facturés				
Nombre de patients				
Achats fournitures - Matériel de soin - etc.				
Temps passé				
Frais fixes				

3

Suivre l'évolution de l'activité

La valeur ajoutée du tableau de bord est de donner une vue instantanée des performances réalisées et de celles que l'on souhaite atteindre. Autant dire qu'il faut régulièrement comparer le « réalisé » à l'objectif pour la période en cours. Il est aussi possible d'ajouter aux fonctions du tableau le cumul en fin de période et/ou le rappel de l'année précédente, histoire d'avoir une vision plus large de l'activité. Par ailleurs, pour plus de lisibilité, il est possible de définir des seuils d'alerte qui, s'ils sont franchis, interpellent le dirigeant. On peut aussi transformer les chiffres en graphiques, afin d'avoir une visibilité immédiate des variations. Enfin, inutile d'avoir les yeux rivés en permanence sur un tableau de bord. Mais, en revanche, il convient de définir une fréquence de consultation. « Un tableau de bord n'est pas un rétroviseur, mais bien un assistant de pilotage pour atteindre un objectif, donc il faut le regarder régulièrement afin de vérifier que cet objectif est atteint ou en passe de l'être, et ainsi de prendre les décisions qui s'imposent », note la formatrice. Elle conseille de regarder chaque mois l'évolution des données.

4

Mettre en place des mesures

Si le tableau de bord est nécessaire pour le pilotage de l'activité d'une entreprise et pour l'élaboration de la stratégie à suivre, il ne remplace pas le dirigeant ! C'est donc à lui que revient la tâche de mettre en place des mesures de gestion permettant de confirmer ou d'inverser les tendances observées avec le tableau de bord. « Un tableau de bord montre des tendances, donc il permet de prendre de bonnes décisions », assure la spécialiste. Là encore, pas de précipitation. Avant de mettre en place une ou plusieurs initiatives, il faut s'assurer que les tendances observées sont durables (au moins sur 3 mois) et qu'elles ne sont pas dues à un événement exceptionnel. Sinon, les décisions prises ne seront forcément pas les bonnes... Au-delà d'un guide à la décision, le tableau de bord peut aussi servir à la faire partager. « Un bon tableau de bord intègre un aspect communication », souligne la consultante. Ainsi, en communiquant tout ou partie des données constatées dans le tableau de bord, il sera plus aisé d'imposer une décision à son équipe. D'où la nécessité d'avoir un outil clair facilement lisible par tous.

5

Faire vivre et mourir son tableau de bord

Mis à jour très régulièrement, le tableau de bord permet d'avoir une vision claire et juste de son activité. Certains choisissent d'avoir en permanence plusieurs tableaux de bord, d'autres, en revanche, les font et défont une fois que l'objectif visé est atteint. En la matière, la bonne doctrine n'existe pas, mais la seule règle à suivre est de ne conserver que le ou les tableaux de bord dont on se sert. D'abord parce que l'on se perd dans une myriade de données et ensuite parce qu'alimenter correctement une multitude de tableaux de bord prend du temps.

M E S S A G E



Partagez votre plume

et n'hésitez pas à nous proposer vos écrits.

*Tous les articles de la rubrique formation sont soumis à un comité de lecture.
Retrouvez les instructions aux auteurs sur :*

www.information-dentaire.fr