

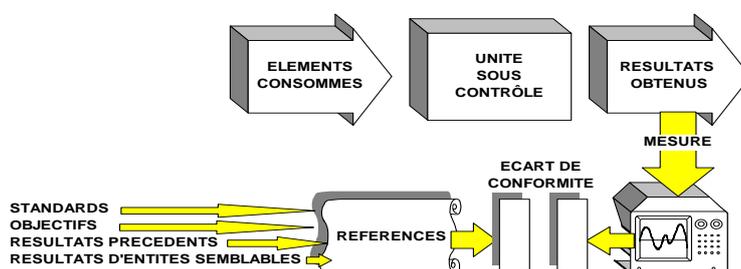
3 – Connaissez-vous les 4 grands types de référence pour construire un tableau de bord ?

Les types de référence : standard, objectif, étalon, évolution

Il y a quatre grands types de référence utilisés pour les indicateurs : les standards, les objectifs, les résultats précédents et les résultats d'entités semblables.

La référence est la base de tout contrôle, donc du contrôle de gestion et de l'audit.

Le schéma ci-dessous représente le principe de tout contrôle, mais l'usage des références et l'interprétation de l'écart dépendent du type de référence utilisé. C'est pourquoi il faut connaître leur nature et leur interprétation.



Les standards sont emblématiques de la période taylor-fordiste, mais restent essentiels. Le standard peut être littéraire, c'est alors une règle, ou numérique. Dans tous les cas, le standard doit être respecté et tout écart nécessite des mesures pour le supprimer.

Dans la catégorie littéraire, on connaît le plan comptable général, les normes ISO/AFNOR, le Code de la route et tous les codes juridiques, les cahiers des charges, etc. L'expression numérique se trouve dans les côtes de fabrication à respecter, les coûts standards, etc.

Les objectifs ont vu leur usage se généraliser dans les années 1960-1970, en particulier avec la célèbre direction par objectif. Il est indispensable pour tout programme, plan, budget, etc. C'est le pilier de la gestion prévisionnelle.

Rappelons qu'un objectif spécifie une valeur à atteindre à une date donnée. L'expression est souvent chiffrée, mais ce n'est pas indispensable. Il suffit d'être capable de déterminer si l'objectif est atteint ou pas. Par exemple, une entreprise de BTP pourra vérifier, à l'aide du cahier des charges initial (référence de type standard) que le pont qu'elle a construit est conforme et délivré à l'échéance.

Les résultats précédents mesurent l'évolution d'un phénomène. Ils sont aussi nombreux en économie (inflation, taux de croissance, indices divers, etc.) qu'en gestion (évolution du chiffre d'affaires, des accidents du travail, de la productivité, etc.). Le taux de variation est la formule de base pour cette référence. Il se calcule en faisant la différence de valeur entre deux dates divisée par la valeur la plus ancienne. $Tv = (T2 - T1) / T1$

En entreprise, c'est véritablement la mesure du progrès ou du déclin d'une variable.

Enfin, **les résultats d'entités semblables** permettent de se comparer. Nous connaissons cela depuis que nous avons commencé notre scolarité, de façon plus ou moins formelle, du premier de la classe au dernier.

En entreprise, on peut comparer les performances d'une enseigne à succursale multiple (magasins, agences, etc.), s'en servir pour se situer parmi les concurrents, etc.

Chaque type de référence a un usage spécifique qui doit être choisi à bon escient lorsque l'on définit un indicateur et au-delà, un tableau de bord.

Vous pouvez retrouver cette problématique dans son contexte théorique en téléchargeant gratuitement et sans inscription l'ouvrage « SERVICES COMPRIS » p.22 sur le site ExperFormant.com