

Gilles Barouch

**Les grilles pratiques des entrepreneurs,
des professions libérales et des indépendants**

○ ○ ○ ○ ○ **F A S C I C U L E N°3**

Pour un développement équilibré

**ÉLABORER DES OBJECTIFS
ET UN TABLEAU DE BORD
DE SUIVI**

Dessins de Frab

Éditions Livres à Vivre

L'éditeur

Les Éditions Livres à Vivre se donnent pour but de promouvoir les approches pratiques et innovantes dans le domaine du développement humain et organisationnel.

L'auteur

Autres ouvrages de Gilles Barouch :

La décision en miettes : systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels, L'Harmattan, 1989

Où va la modernisation ? Dix ans de modernisation des administrations d'Etat, L'Harmattan, 1994
(en collaboration avec Hervé Chavas)

Composition

Zugraphi Design Studio

Dessins

FRAB

Imprimé en France

Publibook

Dépôt légal : troisième trimestre 2005

ISBN 2-9523509-2-2

ISSN 1773-7354

© Éditions Livres à Vivre

Les grilles pratiques des entrepreneurs ®

www.livres-a-vivre.com

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions destinées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées.

Loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L122-4 et 122-5, et code pénal art 425.

1

DES OUTILS DE PILOTAGE POUR UN DÉVELOPPEMENT EFFICACE ET ÉQUILIBRÉ

Résumé

Dans une petite structure, la planification d'objectifs aide à s'affranchir de la pression des urgences et à dynamiser ses affaires. Les outils utilisés par les entreprises performantes pour définir et suivre leurs objectifs font appel aux notions d'autodiagnostic, d'indicateur de résultat et de tableau de bord équilibré. Ils ont été adaptés ici à la spécificité des petites structures.

Pour élaborer ses objectifs annuels, on profitera, de préférence, d'une période creuse. Par la suite, on consacra d'une à quelques demi-journées chaque trimestre pour faire le point de l'avancement de ses objectifs.

Les étapes d'élaboration et de suivi des objectifs sont les suivantes :

- Réaliser l'autodiagnostic de son activité, c'est-à-dire de la liste des problèmes importants à résoudre, hiérarchisés par ordre de priorité.
- Déterminer les axes de progrès et les indicateurs de mesure des résultats.
- Fixer des objectifs.
- Définir les actions d'amélioration qui permettront d'atteindre les objectifs.
- Synthétiser sa politique annuelle dans un tableau de bord de suivi.
- En faire le bilan périodique.

1.1 Pourquoi réfléchir à ses objectifs ?

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».
Sénèque

L'intérêt d'une prise de recul

Le responsable d'une petite structure, souvent accaparé par les urgences, a besoin d'outils lui permettant de prendre du recul et de se projeter dans l'avenir. En effet, dans une activité individuelle ou dans une petite entreprise, cette prise de recul est rendue difficile pour les raisons suivantes :

- l'isolement du professionnel,
- le mélange entre l'individu et son activité,
- la pression du court terme et le manque de temps.

Réfléchir à ses objectifs est donc d'autant plus nécessaire.

L'exemple des grandes entreprises

Observons ce qui s'est passé dans les grandes entreprises ces dernières années.

Pour progresser, celles-ci ont dû s'affranchir du statut d'entreprise familiale pour passer à un statut de société, c'est-à-dire détacher d'une certaine manière l'entreprise de son fondateur.

De plus, les dirigeants passent de plus de plus de temps en séminaires de réflexion avec leurs collaborateurs, ce qui est une façon pour eux de prendre du recul par rapport aux urgences.

L'entrepreneur individuel qui souhaite se développer efficacement, sans modifier son statut juridique, a donc besoin d'outils spécifiques pour distinguer sa personne de son activité et prendre du recul.

Une façon de le faire est de se réserver des temps d'audit personnel, d'autodiagnostic, qui vont servir de base pour planifier ses objectifs.

Les outils des entreprises performantes

Les outils proposés ici reposent sur la notion de développement équilibré. Ils sont couramment utilisés par les grandes entreprises.

Ils s'appuient en effet sur les acquis de l'expérience, lesquels indiquent que le développement est mieux assuré s'il est **équilibré**, c'est-à-dire s'il respecte toutes les dimensions de l'entreprise : les personnels, les fournisseurs et les clients notamment.

Ces outils font largement appel, au départ, à la capacité d'**autoévaluation** des entreprises, leur permettant de définir leurs propres solutions d'amélioration.

Enfin, ils reposent sur des **techniques précises** s'agissant de la mesure des résultats, de la fixation d'objectifs ou du suivi des tableaux de bord.

L'ambition de ce fascicule est donc de fournir aux petites structures des outils adaptés pour mieux réussir le pilotage et le développement de leur activité, grâce aux outils avancés des grandes entreprises.

Des outils de pilotage en réponse aux besoins de l'entrepreneur

Les outils proposés à l'attention des responsables de petites structures répondent donc aux besoins suivants :

1. **Prendre de la distance** par rapport aux urgences.
2. Analyser les difficultés rencontrées **objectivement et à froid** (et non dans le feu de l'action).
3. Définir des orientations souhaitables pour réaliser des progrès tangibles. Il s'agit de passer d'une situation où, par exemple, on prend les contrats « au fil de l'eau » et où l'on subit les contraintes de son environnement à **un positionnement plus actif, plus dynamique, où l'on choisit des objectifs et où l'on crée les conditions pour les atteindre.**
4. Pouvoir ensuite mesurer régulièrement **le chemin accompli**, grâce au tableau de bord de suivi, et ainsi mieux se motiver.