

Pour passer des données aux décisions

LES CINQ ÉTAPES DE LA GESTION FACTUELLE

Bernard Marr

Quel est l'enjeu?

La plupart des organisations sont inondées de données, mais elles cherchent avant tout de bons éléments factuels leur permettant de soutenir leur processus décisionnel.

Pourquoi est-ce important?

Jamais les organisations n'ont eu accès à autant de données, qu'elles soient financières ou non. Pour réussir de nos jours, elles doivent être en mesure d'obtenir des éléments factuels plus rapidement que leurs rivaux et se servir de ces éléments pour prendre des décisions judicieuses.

Que peut-on faire?

La gestion factuelle offre une approche structurée pour convertir des données en décisions de gestion importantes.

Le présent guide d'orientation a pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Il ne constitue pas une norme ni ne recommande de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application son contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.

© 2014 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca

CPA Canada
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) Canada M5V 3H2
Tél. 416 977.3222 Téléc. 416 977.8585
www.cpacanada.ca

Pour passer des données aux décisions

Un simple coup d'œil aux activités de la plupart des organisations révèle que, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité, elles ont un problème en commun : elles ont du mal à puiser dans le flot de données qui s'offre maintenant à elles pour en tirer le savoir vital dont elles ont besoin pour se démarquer sur des marchés devenus vivement concurrentiels et totalement imprévisibles.

Parallèlement, des entreprises avant-gardistes et soucieuses d'améliorer leur position concurrentielle ont recours à une nouvelle discipline : la gestion factuelle. Suivant cette approche, elles utilisent l'information la meilleure et la plus pertinente qui soit pour orienter la prise de décision. Soulignons que la gestion factuelle ne se limite toutefois pas à recueillir et à stocker d'imposants volumes de données et d'information. Elle exige également que l'on élabore des stratégies concurrentielles autour des connaissances éclairantes extraites des données. (L'encadré 1 donne un aperçu des principaux termes utilisés.)



Robert Sutton, professeur à l'Université Stanford, croit que « le management factuel est une idée toute simple. Il consiste tout bonnement à trouver la meilleure preuve qui soit, à y faire face et à agir en conséquence plutôt que de faire ce que tout le monde fait, ce que vous avez toujours fait ou ce que vous considérez comme vrai. »

ENCADRÉ 1 : Quelques termes clés

Les données se présentent sous une multitude de formes. Il peut s'agir de chiffres, de mots, de sons ou d'images, mais sans contexte. (Exemple : 15/3, 17, 68)

La preuve s'entend de toutes les données ou de toute l'information pouvant servir à établir la véracité d'une assertion.

L'information est formée d'un ensemble de mots, de chiffres, de sons ou d'images qui a une signification. (Exemple : Le 15 mars à 17 h, nous étions tous au 68, rue Victoria.)

Le savoir est ce que nous acquérons lorsque nous prenons en compte et comprenons l'information entourant un sujet donné et qui nous permet ensuite de nous former des jugements, de prendre des décisions et d'agir. Pour ce faire, nous appliquons des règles sur la façon dont le monde fonctionne et qui ont été établies à la lumière de grandes quantités d'information accumulée au fil du temps.

La veille stratégique s'entend des technologies, applications et pratiques servant à recueillir, à intégrer, à analyser et à présenter de l'information concernant une entreprise.

L'analytique désigne l'utilisation a) de données et de preuves, b) d'analyses statistiques, quantitatives et qualitatives, c) de modèles explicatifs et prédictifs et d) de la gestion factuelle pour orienter la prise de décision.

L'analytique des données volumineuses s'entend de l'analyse des données disponibles en très grande quantité, qui évoluent souvent rapidement et dont le format (structuré et non structuré) est habituellement varié. Les données volumineuses sont trop compliquées pour les approches traditionnelles de la veille stratégique et de l'analytique.

Les cinq étapes du modèle de la gestion factuelle

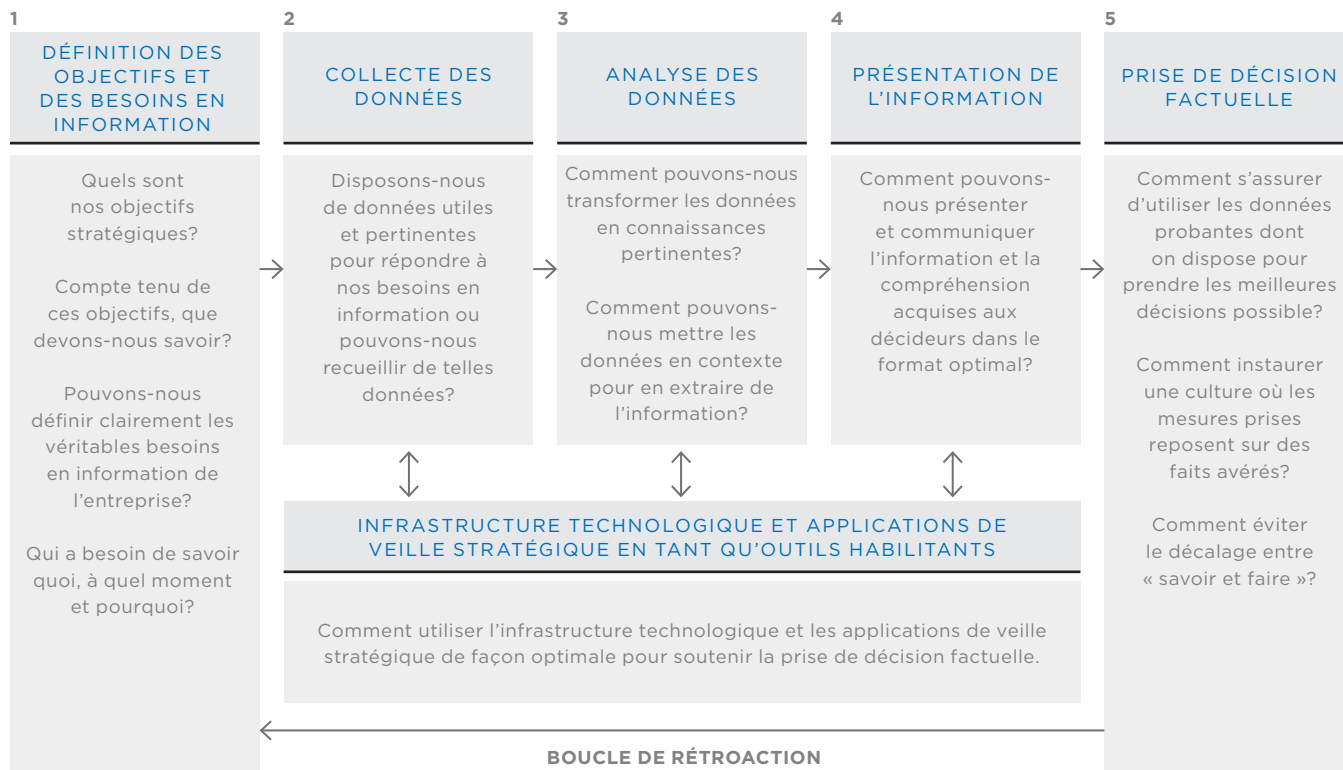
Le déploiement efficace de la gestion factuelle comporte cinq étapes (voir la figure 1). À l'**étape 1 — Définition des objectifs et des besoins en information** — il faut se demander : « Quels sont nos objectifs stratégiques? » et « Compte tenu de ces objectifs, que devons-nous savoir? » Cette première étape cruciale permet de définir clairement les véritables besoins en information de l'entreprise et de préciser qui a besoin de savoir quoi, à quel moment et pourquoi. Au cours de l'**étape 2 — Collecte des données** — il faut réunir les données appropriées et les organiser.

Ainsi, l'essentiel est de recueillir des données utiles et pertinentes pour répondre aux besoins en information cernés à l'étape précédente. Il faut a) déterminer si les données nécessaires se trouvent déjà quelque part au sein de l'organisation ou b) établir la meilleure façon d'obtenir ces données. L'**étape 3 — Analyse des données** — consiste à transformer les données pour qu'elles deviennent des connaissances pertinentes. Il faut analyser les données et les mettre en contexte pour en extraire de l'information. L'**étape 4 — Présentation de l'information** — consiste à communiquer l'information et la compréhension acquises à l'étape précédente. Il faut s'employer principalement à communiquer l'information aux décideurs dans un format optimal. Enfin, l'**étape 5 — Prise de décision factuelle** — consiste à transformer l'information en savoir et à prendre des décisions. Il faut utiliser les données probantes dont on dispose pour prendre les meilleures décisions possible. Il faut éviter le décalage entre ce que l'on sait et ce que l'on fait (ou « décalage entre savoir et faire »), qui est de nos jours si courant au sein des entreprises, et instaurer une culture où les mesures prises reposent sur des faits avérés.

En plus de ces cinq étapes, il y a une boucle de rétroaction entre la dernière et la première étape : les apprentissages effectués et les décisions prises orientent à leur tour les besoins futurs en information.

Comme on peut le constater, le cadre comporte également une sixième case : Infrastructure technologique et applications de veille stratégique en tant qu'outils habilitants. Même si elles ne constituent pas une étape à proprement parler, les technologies de l'information (TI) et la veille stratégique jouent un rôle crucial dans la prise de décision factuelle. Elles sont essentielles à la collecte et à l'analyse des données ainsi qu'à la présentation et à la diffusion de l'information.

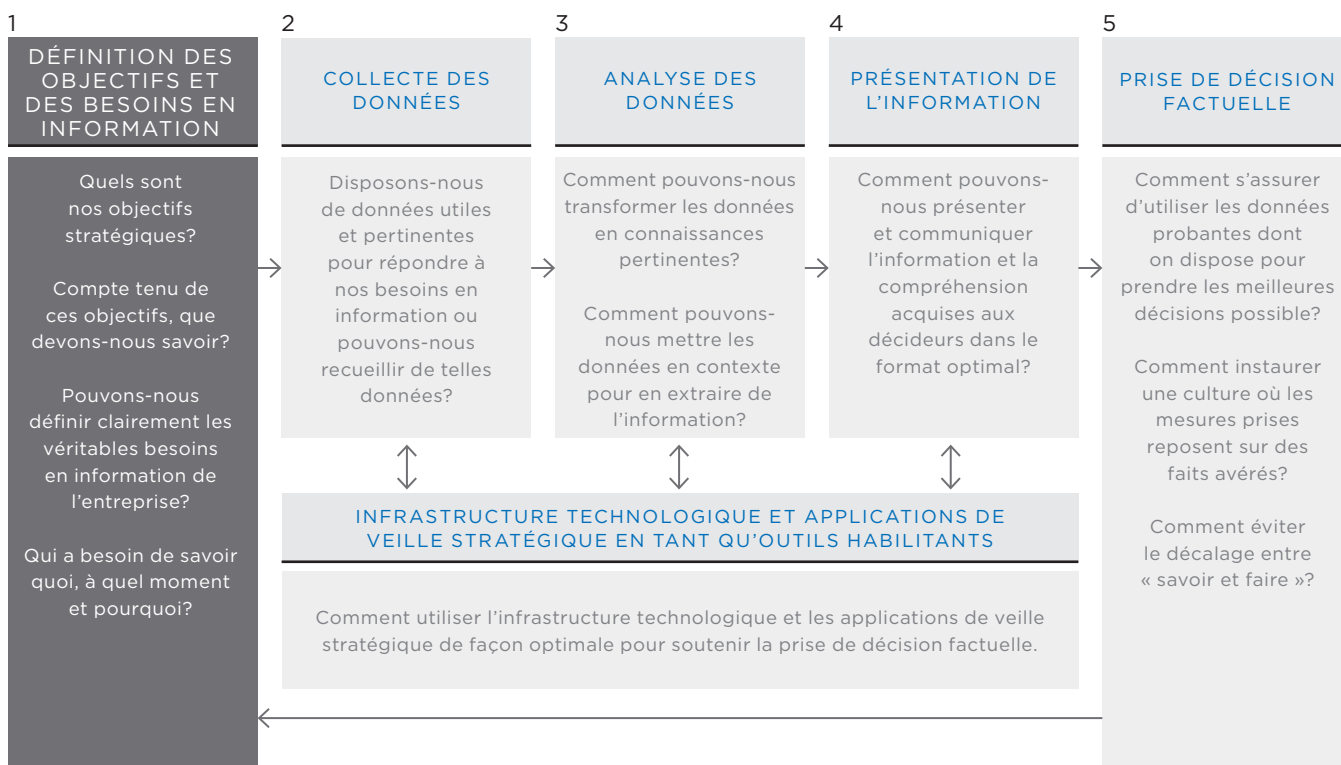
FIGURE 1 Le cadre conceptuel de la gestion factuelle



ÉTAPE 1

Définition des objectifs et des besoins en information

Pour réussir l'étape 1, il faut répondre avec soin à une question essentielle : « Que veut-on savoir? » Au sein de la plupart des entreprises, la veille stratégique et l'analytique reposent davantage sur l'information disponible que sur l'information nécessaire pour prendre des décisions d'affaires essentielles. C'est manifestement le monde à l'envers. Pour que la gestion factuelle soit efficace, ce sont les besoins des décideurs qui doivent en être le moteur. À la base, il faut déterminer quels sont les besoins, puis orienter la veille stratégique et l'analytique en conséquence.



Cerner l'objectif stratégique et les besoins en information

D'abord, il est crucial de faire le lien entre d'une part les données recueillies par les organisations et d'autre part la stratégie et les principaux inducteurs de valeur et de performance. Cela permet de s'assurer que les analyses produites a) sont pertinentes et aident l'entreprise à renforcer sa position concurrentielle, b) répondent aux principaux besoins en information, et c) ne s'attardent pas à des choses intéressantes,

mais somme toute peu pertinentes. Une manière très efficace de formuler une stratégie est d'utiliser une grille stratégique permettant aux organisations de résumer leur stratégie en une seule page et d'établir toute exigence future en matière de données.

Déterminer qui a besoin de l'information

Il faut ensuite déterminer qui a besoin de l'information, c'est-à-dire la cible visée, ou les destinataires de l'information. Il peut s'agir d'une seule personne ou d'un groupe, comme le conseil d'administration, l'équipe de direction, le service des ressources humaines ou les directeurs du marketing. Il est essentiel d'établir clairement qui a besoin de l'information, car les différentes cibles visées peuvent avoir des besoins très divers, même dans le cadre d'un même objectif stratégique.

Établir clairement à quelles questions il faut répondre

Il convient par la suite de déterminer précisément à quelles questions la cible visée veut obtenir des réponses. Souvent, toutefois, les destinataires de l'information sont incapables de définir pleinement leurs besoins. Pour les y aider, il existe un excellent outil : les questions analytiques clés (QAC). À la base, les QAC permettent de s'assurer que l'on sait ce que l'on veut savoir, c'est-à-dire que l'on comprend pleinement le problème de performance auquel on s'attaque.

Les QAC doivent porter sur l'avenir. Par exemple, plutôt que de demander « Notre part de marché a-t-elle augmenté? », mieux vaut demander « Dans quelle mesure nos efforts pour accroître notre part de marché sont-ils efficaces? » Cette ouverture suscite un dialogue qui permet d'« agir » sur l'avenir et de voir les choses sous un éclairage différent, et d'essayer de comprendre l'incidence des données et de l'information de gestion sur l'avenir. Voilà qui facilite l'interprétation des données et permet de s'assurer que les données recueillies éclairent la prise de décision. (Voir les exemples de l'encadré 2.)

Établir clairement quelles décisions doivent être prises

Même si les QAC restreignent beaucoup l'éventail des données pouvant être utilisées, elles laissent de nombreuses possibilités parmi lesquelles choisir. Une autre question permet de limiter davantage l'éventail des indicateurs possibles. Cette question a pour but de déterminer clairement quelles décisions importantes les données soutiendront. (Voir les exemples de l'encadré 3.) En formulant clairement la question et les décisions que les données sur la performance étayeront, on peut passer d'un nombre presque infini d'indicateurs potentiels à un ensemble mieux ciblé et plus restreint.

ENCADRÉ 2 : Exemples de questions analytiques clés

- Dans quelle mesure notre croissance est-elle rentable?
- Dans quelle mesure fidélisons-nous nos clients les plus rentables?
- Avec quelle efficacité faisons-nous la promotion de nos services?
- Comment nos clients perçoivent-ils notre service?
- Avec quelle efficacité gérons-nous nos relations avec nos principaux fournisseurs?
- Avec quelle efficacité communiquons-nous au sein de l'organisation?
- Avec quelle efficacité parvenons-nous à parfaire nos compétences dans tel ou tel domaine?
- Dans quelle mesure les gens sont-ils passionnés par leur travail au sein de notre organisation?

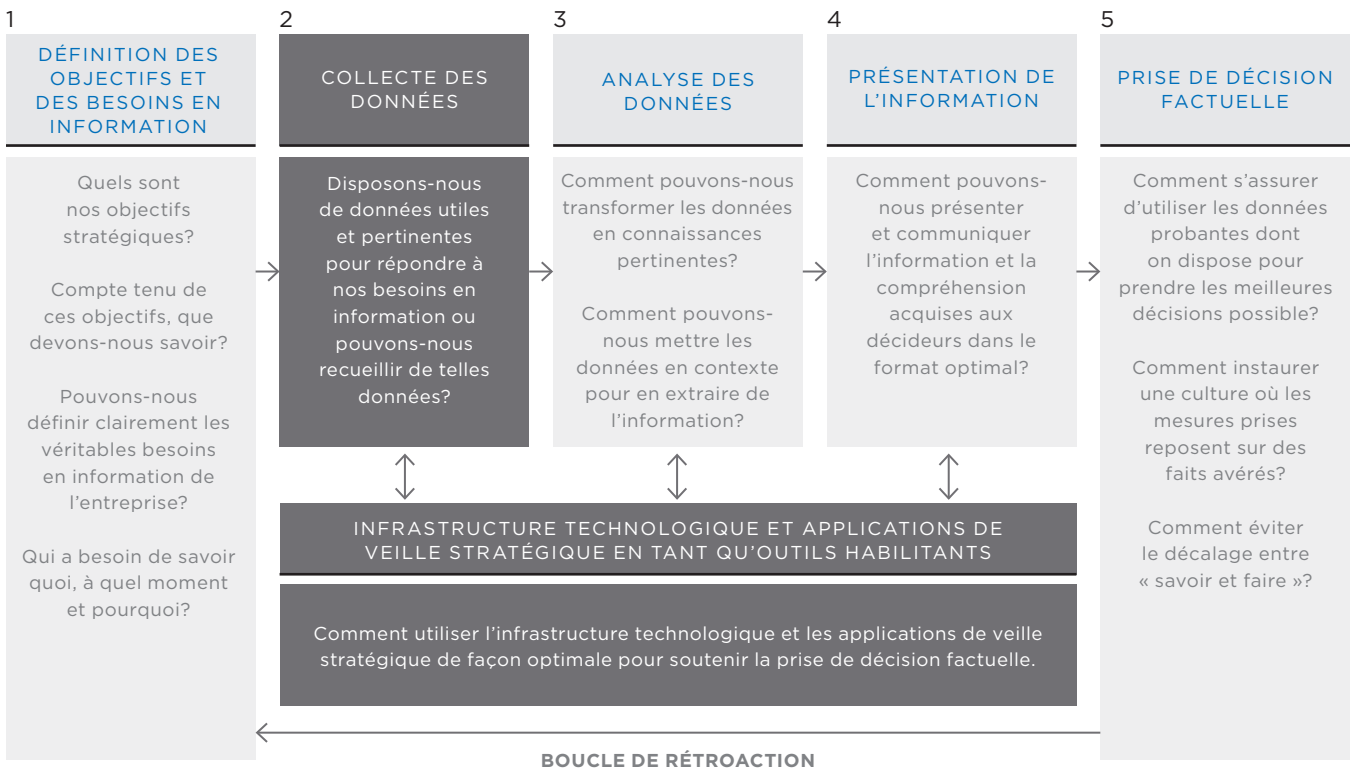
ENCADRÉ 3 : Exemples de questions possibles

- Quels clients ciblerons-nous?
- Quelles sont les modifications optimales à apporter à notre site Web?
- Quel est le trajet optimal pour nos camions de livraison?
- Dans quel volet de notre stratégie de marque investirons-nous?
- Quelle est la meilleure façon de grouper nos offres de service?
- Quel genre de candidats recruterons-nous?
- Quelle partie de notre processus de production doit être optimisée?

ÉTAPE 2

Collecte des données

Une fois que les besoins en matière d'information stratégique sont clairs, la preuve appropriée (données appropriées et de bonne qualité) doit être recueillie pour appuyer la prise de décision.



Dans son sens le plus large, une preuve inclut toutes les données ou toute l'information pouvant servir à établir la véracité d'une assertion. Pour bâtir une preuve, il faut méticuleusement recueillir les données appropriées. Ici encore, le sens du mot « données » n'est pas toujours clair. Les gens croient souvent à tort qu'une donnée est nécessairement numérique. C'est faux. Une donnée peut prendre de multiples formes. Des sons, du texte, des graphiques et des images sont des données au même titre que les chiffres.

Il est donc important de se familiariser avec les différentes méthodes de collecte de données. En général, ces méthodes sont décrites comme quantitatives (collecte de données numériques) ou qualitatives (collecte de données non numériques). Ces deux approches visent des objectifs différents et chacune a ses forces et ses faiblesses. L'important est de trouver le juste équilibre entre les données quantitatives et qualitatives. On peut

y arriver, par exemple, en effectuant un sondage auprès des clients pour leur demander de noter sur une échelle de un à dix la probabilité qu'ils recommandent votre entreprise (quantitatif) et leur poser des questions ouvertes, comme « Quel aspect de l'entreprise aimez-vous particulièrement? » et « Que pourrions-nous faire mieux? » (qualitatif).

Méthodes quantitatives et qualitatives de collecte de données

Dans le cas des données quantitatives, les méthodes de collecte visent à classer des éléments, à les dénombrer et à construire des modèles statistiques dans le but d'expliquer ce que l'on observe. En général, les données quantitatives sont recueillies automatiquement auprès des services d'exploitation ou au moyen de questionnaires structurés composés principalement de questions fermées proposant un choix de réponses prédéterminées.

La collecte de preuves et de données

En recueillant à la fois des données quantitatives et des données qualitatives, on peut commencer à donner un sens aux données. Les données peuvent être recueillies automatiquement (par exemple : historiques Web, données capteurs, etc.) ou au moyen de sondages (questionnaire pour obtenir les commentaires des clients, par exemple), de groupes de discussion (séances pour obtenir les commentaires des employés, par exemple), d'entrevues, d'observations, d'évaluations, etc.

Afin de recueillir des données utiles, il faut s'assurer qu'elles sont fiables et valides. La « triangulation » permet d'améliorer nettement la validité et la fiabilité des données : recueillir des données auprès de diverses sources (entretiens avec des membres du conseil d'administration, des cadres intermédiaires et des travailleurs de première ligne, par exemple) et au moyen de diverses méthodes (sondage auprès de 70 % des fournisseurs et entretiens avec les autres, par exemple). On peut ainsi opposer de l'information recueillie de différentes façons et la comparer. Plus on dispose de données de sources différentes, plus il est probable que ces données seront fiables.

Planification de la collecte des données

Au moment de planifier la collecte des données, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

Choisir une méthode de collecte des données : Avant de décider comment les données seront recueillies, il est important de déterminer si des données existantes peuvent être utilisées. Le cas échéant, il faut s'assurer qu'elles sont de bonne qualité. Si aucune donnée appropriée n'est disponible ou si celles qui le sont doivent être étayées par des données probantes supplémentaires, de nouvelles données doivent être recueillies.

Choisir la source des données : À cette étape, il est primordial de se demander d'où proviendront les données et de répondre aux questions suivantes : « Les données sont-elles facilement accessibles? » « Leur collecte est-elle possible? » La méthode de collecte envisagée, des entretiens avec des cadres supérieurs par exemple, permettra-t-elle d'obtenir de l'information honnête? Dans la négative, il serait peut-être sage de combiner diverses méthodes de collecte.

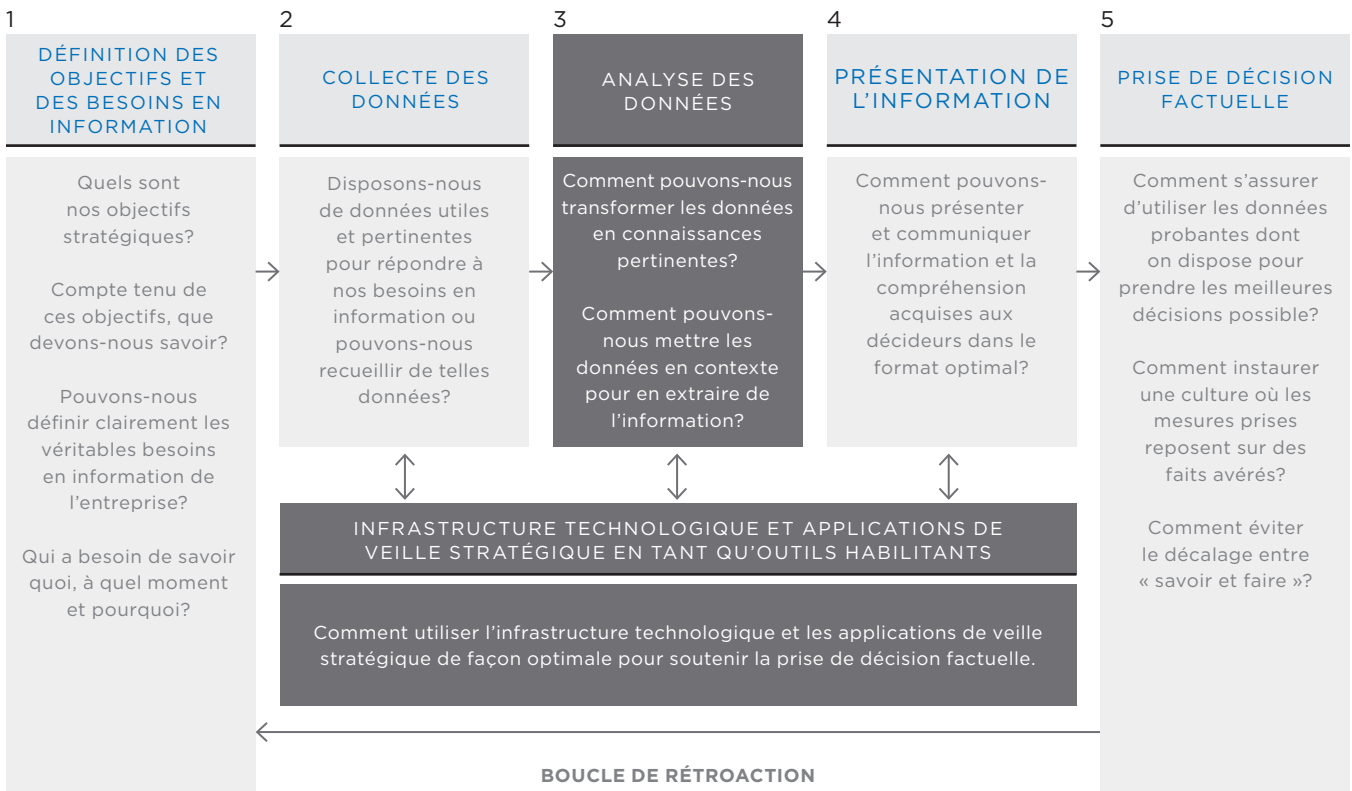
Déterminer à quel moment les données seront recueillies, dans quel ordre et à quelle fréquence : On doit se demander à quel moment et à quelle fréquence on recueillera les données. Pour certains indicateurs, la collecte de données est continue. D'autres données sont recueillies toutes les heures, tous les jours, tous les mois, voire tous les ans. Il faut déterminer quelle fréquence de collecte permettra d'obtenir des données suffisantes pour répondre aux questions clés relatives à la performance et de soutenir la prise de décision.

Décider qui sera responsable de la collecte des données : Il s'agit ici de déterminer quelle personne, quelle fonction ou quel fournisseur s'occupera de la collecte et de la mise à jour des données. Il peut s'agir d'un employé de l'entreprise, d'une fonction interne ou, comme c'est de plus en plus souvent le cas, d'un tiers. En effet, de nombreuses entreprises externalisent la collecte de certaines données, comme les sondages auprès des clients ou des employés.

ÉTAPE 3

Analyse des données

Après avoir recueilli les données appropriées, il faut les convertir en connaissances éclairantes. Dans le contexte de la gestion factuelle, l'analyse des données passe par l'application d'outils analytiques (analyse statistique ou analyse textuelle qualitative, par exemple) pour obtenir des éléments factuels sur l'entreprise. L'analyse des données est une étape essentielle pour obtenir des données probantes sur lesquelles appuyer la prise de décision. Pourtant, nombre d'études révèlent que la plupart des organisations mettent plus d'efforts à recueillir et à diffuser des données qu'à effectuer des analyses sérieuses.



Exemples concrets d'analyses des données

Il y a trop de techniques d'analyse des données pour en présenter un aperçu approprié; on trouve cependant quelques exemples de types communs d'analyse pour illustrer leur utilisation :

- **Analyse financière** : Des analyses bien choisies permettent aux organisations de produire des algorithmes complexes pour des prévisions beaucoup plus précises et de mieux prévoir leurs produits d'exploitation, leurs bénéfices et leurs flux de trésorerie, etc. De plus, une entreprise qui dispose de données et de fonctions d'analyse appropriées sera mieux en mesure de consolider l'information et d'automatiser sa communication.
- **Modélisation des inducteurs de valeur** : La modélisation des inducteurs de valeur est un type d'analyse de plus en plus courant. Au fil des ans, les entreprises se sont rendu compte que des indicateurs financiers comme le bénéfice par action, le bénéfice net ou le rendement du capital investi ne sont pas des indicateurs prévisionnels fiables de la performance (de la valeur de marché d'une entreprise, par exemple). Beaucoup d'entreprises ont commencé à élaborer des modèles de création de valeur plus complets qui incluent quelques inducteurs de valeur plus difficiles à cerner. Ces modèles font appel à des techniques comme l'analyse de régression multiple pour comprendre comment divers éléments, comme l'image de marque, le service à la clientèle ou l'engagement du personnel, peuvent induire la performance future.
- **Ventes et marketing** : Les entreprises font des analyses pour mieux comprendre leurs marchés et leurs clients, l'évolution de leurs tendances de consommation et de leurs habitudes d'achat. Elles peuvent ainsi analyser les données des ventes, l'utilisation du site Web, les tendances en matière de recherche sur Internet ou même les interactions dans les médias sociaux.
- **Analyse de la qualité** : Depuis le début du mouvement de gestion intégrale de la qualité, dans les années 1980, les analyses de la qualité occupent une place importante dans la plupart des organisations. S'inspirant des entreprises de production de masse, les sociétés de services ont aujourd'hui recours à des outils comme l'approche six sigma. À la base, cette approche utilise des statistiques pour comprendre les écarts de performance. Les entreprises peuvent ensuite se fixer des cibles beaucoup plus précises et comprendre a) les niveaux de performance qui sont acceptables et b) les fluctuations de qualité qui sont normales. Les entreprises utilisent des outils comme le contrôle statistique des processus, l'approche six sigma et d'autres formes d'analyses de la qualité pour surveiller leur propre performance, mais également celle de leurs fournisseurs, avec qui elles concluent des accords de niveau de service.

Analytique des données volumineuses

Bien des gens prédisent que la réussite future des entreprises, grandes ou petites, dépend de leur capacité à recueillir, à analyser et à obtenir des informations provenant de ce qu'il convient d'appeler les « données volumineuses ». À la base, l'idée est que les entreprises utilisent des ensembles de données plus grands et plus complexes sur lesquels appuyer leur prise de décision. Les données sont « volumineuses » parce que les paramètres traditionnels des entrepôts de données et les applications de veille stratégique courantes ne peuvent pas les gérer, car leur volume est trop gros, elles évoluent trop rapidement et leurs formats sont trop variés.

Les données volumineuses ne sont pas encore clairement définies, mais en général, elles désignent les types de données les plus compliquées qui ne peuvent pas être facilement classées en rangées et en colonnes et qui sont trop volumineuses pour être stockées et analysées dans les systèmes de données traditionnels. Parmi les exemples de données volumineuses,

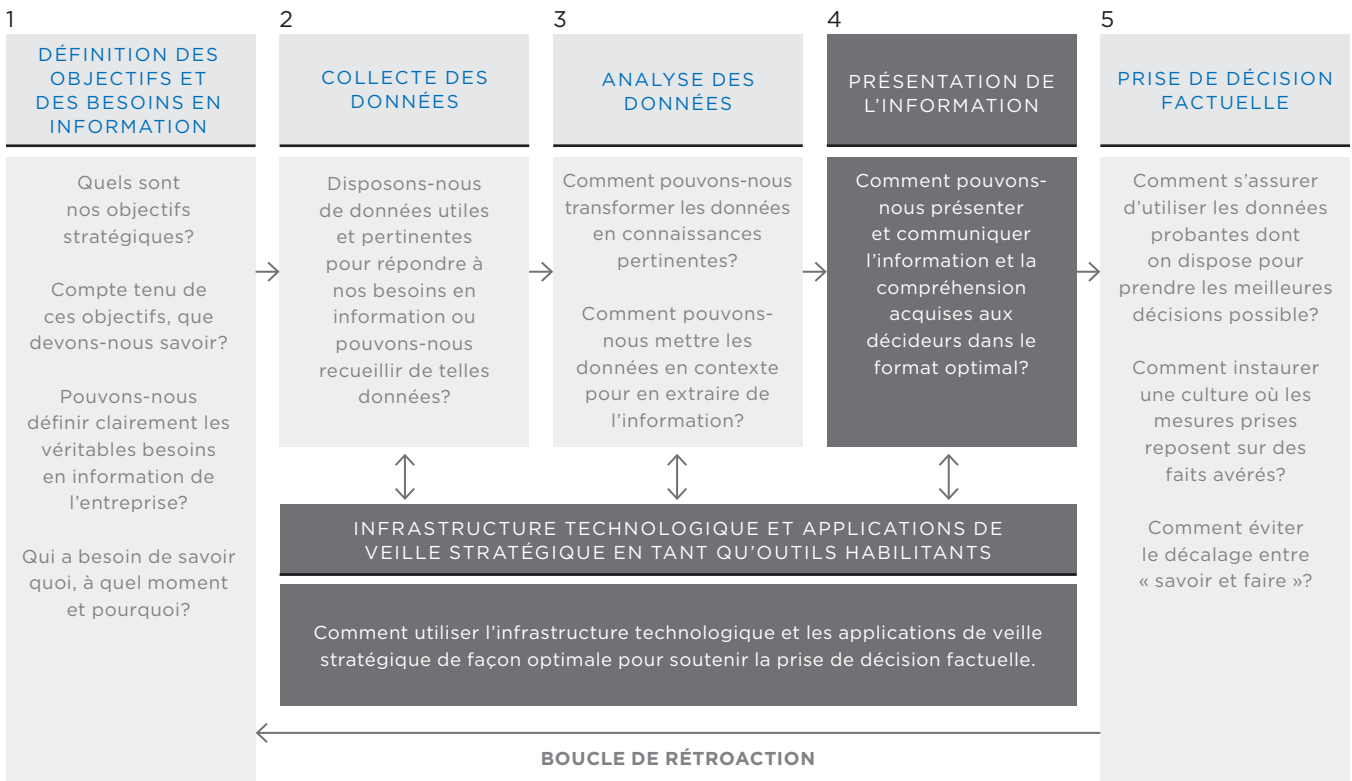
on retrouve la vaste quantité de données en constante évolution générée par a) les interactions dans les médias sociaux, b) les photos et les vidéos, c) les historiques des recherches et des navigations sur Internet et d) les capteurs et les puces dans les téléphones intelligents et les tablettes électroniques. L'utilisation de données volumineuses permettrait par exemple aux entreprises de mieux comprendre le comportement des clients et des employés en se servant d'abord de leurs propres données transactionnelles et de leurs historiques Web et ensuite en combinant ces données à l'analyse vidéo, aux publications sur les médias sociaux et aux données provenant des moteurs de recherche pour obtenir des informations plus pertinentes.

L'analyse des données volumineuses a été rendue possible par les récentes avancées technologiques, qui nous permettent maintenant d'analyser et d'utiliser des volumes de données plus grands et moins structurés. Donc essentiellement, l'analyse des données volumineuses consiste à tirer profit de données qui étaient auparavant perçues comme ingérables, cette analyse étant désormais possible grâce aux technologies et aux approches nouvelles en matière de traitement des données.

ÉTAPE 4

Présentation des données

Il est important de ne jamais perdre de vue la cible visée et ses besoins particuliers lorsqu'on analyse des données. Après tout, les entreprises qui fournissent la bonne information aux bonnes personnes au bon moment en retirent un avantage concurrentiel.



Il est essentiel que l'information présentée soit pertinente pour chaque cible visée. Plus haut, nous insistons également sur l'importance de présenter l'information à la bonne fréquence. Aussi formidable soit-il, un indicateur communiqué à sa cible visée trop tard ne facilitera en rien la prise de décision. Le concepteur d'un indicateur doit toujours songer aux canaux d'information, c'est-à-dire déterminer les médias ou les rapports qui serviront à la communication des données. Par exemple, un indicateur peut être inclus dans un rapport mensuel sur la performance destiné au comité de direction ou dans un rapport trimestriel au conseil d'administration. Il peut aussi être intégré aux rapports hebdomadaires remis aux chefs de service, être ajouté à l'intranet de l'entreprise, voire communiqué à des parties prenantes de l'extérieur sur le site Web de l'organisation ou au moyen de rapports externes. Les concepteurs de rapports de données doivent aussi tenir compte des formats de communication de l'information et déterminer quelle est la façon optimale de présenter les données. Par exemple, les données peuvent être présentées numériquement ou sous forme de texte, de tableaux, de graphiques ou de diagrammes.

Organisation des données

Nous nous attarderons maintenant davantage aux différents formats de présentation. Soulignons que pour capter l'attention de la cible visée, il est essentiel que la présentation visuelle des données soit claire, informative et attrayante.

Nous recommandons de reprendre d'abord la question analytique clé (QAC) à laquelle les données ou l'information présentées tentent de répondre. On met ainsi ce qui suit en contexte et l'on s'assure que le rapport produit s'attache directement à répondre à un besoin en information essentiel de la cible visée. Cela évite de s'attarder à de l'information « intéressante » plutôt qu'à de l'information « utile ».

La QAC doit être suivie par des graphiques et des diagrammes significatifs. Les graphiques sont la forme de représentation visuelle la plus couramment utilisée par les entreprises. Il en existe différents types, dont les pictogrammes, les tableaux de dépouillement, les graphiques à barres, les histogrammes, les diagrammes de dispersion, les graphiques linéaires et les graphiques circulaires.

Chaque type de graphique ayant un objectif différent, il convient de les utiliser à bon escient.

Les graphiques sont des outils de communication aux nombreuses qualités. Rapides et directs, ils s'en tiennent à l'essentiel, aident à la compréhension et sont faciles à mémoriser. Voici quelques conseils pour produire des graphiques de qualité :

- Respectez la simplicité et tenez-vous-en à l'information dont le lecteur a besoin.
- Évitez les graphiques en trois dimensions. Ils sont plus difficiles à lire.
- Utilisez les couleurs d'accentuation (comme le jaune, l'orange, le vert et le rouge vifs) avec parcimonie et seulement pour faire ressortir des points précis.
- Évitez d'utiliser une trop grande variété de graphiques, car il est difficile d'analyser des données présentées différemment.
- Évitez les motifs, les couleurs de fond, etc., inutiles. Les éléments superflus distraient le lecteur et rendent la compréhension plus difficile.

En faisant suivre une QAC directement par un graphique, on donne rapidement une première réponse à la question.

ENCADRÉ 4 : Choisir le graphique approprié

Les graphiques à barres, dont les applications sont nombreuses, permettent de comparer facilement des valeurs connexes. Ils sont particulièrement bien adaptés aux échelles nominales ou ordinales.

Les graphiques linéaires conviennent particulièrement bien à la présentation des données chronologiques, comme le cours des actions ou les fluctuations de la qualité sur une période donnée. Ils ne sont cependant pas appropriés pour représenter des données faisant partie d'échelles nominales ou ordinales. Ils illustrent en revanche très bien les tendances, les fluctuations, les cycles et les taux de variation et permettent de comparer facilement deux ensembles de données dans le temps.

Les graphiques circulaires illustrent diverses données en proportion du total, chaque segment représentant une catégorie particulière. Ils ne conviennent généralement pas quand il y a plus de six catégories ou quand les valeurs de chaque catégorie sont trop similaires, car il est alors difficile de faire une distinction claire entre les catégories.

Les diagrammes de dispersion sont très utiles pour illustrer la corrélation entre deux ensembles de données ainsi que l'intensité et la tendance de cette corrélation.

Titres et texte descriptif

Dans un rapport (ou un tableau de bord) de qualité, des titres et un texte descriptif suivent les graphiques. Un titre résume les principales constatations, tandis que le texte les met en contexte et les explique. L'utilisation conjointe de graphiques et de texte permet de dresser un portrait complet, ce que, séparément, ni les graphiques ni le texte ne permettent. Par exemple, un graphique présentant la performance antérieure est très utile pour analyser les tendances, mais un texte descriptif met l'information graphique en contexte et explique la tendance.

ENCADRÉ 5 : Erreurs de conception d'un tableau de bord

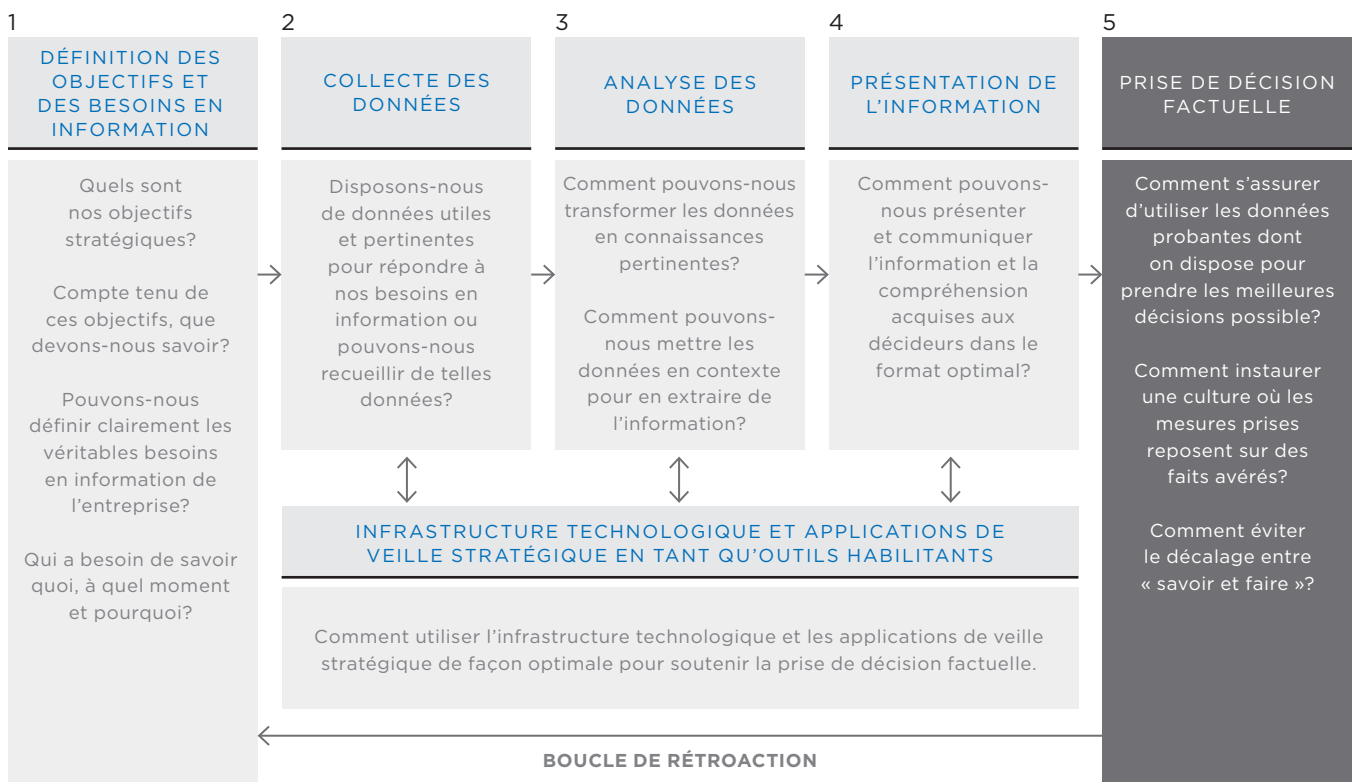
Dans son ouvrage *Information Dashboard Design*, Stephen Few présente 13 erreurs de conception courantes des tableaux de bord :

1. Présenter les données sur plus d'un écran.
2. Ne pas mettre les données suffisamment en contexte.
3. Présenter trop de détails ou être trop précis.
4. Choisir un indicateur inapproprié.
5. Choisir un support de présentation inapproprié.
6. Présenter une variété inutile de données.
7. Utiliser un support de présentation mal conçu.
8. Coder incorrectement les données quantitatives.
9. Mal présenter les données.
10. Ne pas mettre les données importantes en évidence ou le faire de manière inefficace.
11. Encombrer l'écran d'éléments décoratifs inutiles.
12. Trop ou mal utiliser la couleur.
13. Concevoir une représentation visuelle peu attrayante.

ÉTAPE 5

Prise de décision factuelle

La dernière étape du modèle consiste a) à transformer l'information en savoir et b) à prendre de meilleures décisions servant de base à l'action.



Tout comme nous mettions les entreprises en garde quant à leur façon d'analyser les sources de données (par exemple, qu'il ne faut pas accorder une importance excessive aux données quantitatives), nous leur recommandons d'utiliser l'information avec prudence dans le contexte de la prise de décision. Les entreprises ont souvent tendance à prendre des décisions importantes en s'appuyant sur des éléments d'information très limités. Elles risquent alors de prendre de mauvaises décisions aux effets potentiellement dommageables, voire catastrophiques. Souvent, les gestionnaires sont tellement pressés de réaliser des gains de performance en adoptant des méthodes « éprouvées » qu'ils négligent de prendre en compte d'autres éléments d'information dans leurs décisions.

Le savoir doit être le fruit de la meilleure information disponible, laquelle proviendra vraisemblablement de nombreuses sources. L'accumulation de connaissances, aussi instructives ou convaincantes soient-elles, n'a pas grande utilité si elle ne mène pas à l'action. En clair, si le savoir ne donne pas lieu à l'action, tous les efforts déployés aux premières étapes du cadre de la gestion factuelle sont un exercice futile et un gaspillage de ressources. Il faut prendre des décisions et y donner suite.

Le décalage entre savoir et faire

L'ouvrage *The Knowing Doing Gap—How Smart Companies Turn Knowledge into Action* explique pourquoi de nombreuses entreprises qui disposent d'un immense savoir n'arrivent pas à transformer ce savoir en action. Les auteurs font valoir que cette incapacité est de nos jours la plus grande menace qui guette les entreprises. Ce phénomène, estiment-ils à juste titre, coûte des milliards de dollars aux entreprises et est la source de bien des déboires, notamment quand vient le temps de déployer des stratégies.

L'aspect le plus destructeur de ce décalage, soutiennent les auteurs, est le « piège des beaux discours stériles » : les discussions se substituent à l'action et les gens prennent des décisions qui ne changent rien. Le

décalage s'explique également par a) une culture dépassée mais solidement enracinée, b) par la crainte du changement, c) par la concurrence interne et d) par des indicateurs qui ne mènent à rien.

Par conséquent, pour combler le décalage entre savoir et faire, il faut souvent remanier complètement le processus menant du savoir à l'action, remaniement qui comporte à la fois un volet culturel, un volet structurel, un volet technologique et un volet rattaché aux processus. Nous recommandons aux entreprises désireuses d'instaurer une culture où l'on passe du savoir à l'action d'appliquer les sept étapes suivantes :

1. Susciter la passion d'apprendre et de s'améliorer. L'étape la plus importante, que nous avons par conséquent placée en tête de liste, consiste à créer dans l'ensemble de l'organisation une passion pour l'apprentissage et l'amélioration.
2. Obtenir l'appui des dirigeants. Pour que la gestion factuelle devienne une réalité, il est important d'obtenir l'appui de la direction. Dans *L'analytique, nouvel outil stratégique*, Thomas Davenport et Jeanne Harris font valoir : « S'il n'existe pas chez le PDG ou chez une fraction significative des cadres dirigeants une compréhension ou un intérêt au moins pour les résultats de l'analyse quantitative ou le processus des décisions basées sur les faits, les analystes vont se trouver relégués au second plan et la concurrence reposera sur des conjectures et des impressions, non sur l'analytique. »
3. Développer des capacités d'analyse dans l'ensemble de l'organisation. Sans les compétences et les habiletés nécessaires pour transformer les données en connaissances, la gestion factuelle ne fonctionnera pas. La plupart des organisations ont un besoin urgent de formation en analytique d'entreprise et en gestion factuelle.
4. User de jugement. Dans le cadre des analyses, des employés de tous les échelons doivent s'appuyer sur des faits, mais user de leur jugement.

5. Faire partager l'information. Pour que la gestion factuelle soit efficace, tous doivent savoir explicitement que l'information appartient à l'entreprise et que les employés ne doivent pas tenter de se l'approprier, mais travailler tous ensemble à créer différentes perspectives pouvant transformer l'information en un précieux savoir.
6. Récompenser et reconnaître la prise de décision factuelle. Quand vient le temps de planifier leur stratégie de mise en œuvre du cadre de la gestion factuelle, les entreprises doivent s'efforcer d'y inclure une forme de récompense, car il est important de reconnaître et de récompenser les efforts déployés. Cette façon de faire montre tout le sérieux accordé à la gestion factuelle et valorise les employés qui s'efforcent d'en faire une réalité. Les récompenses peuvent à la base prendre la forme d'un simple mot de remerciement et d'une communication des cas de réussite.
7. Se doter d'une infrastructure technologique appropriée. Aussi bien intentionnés et aussi compétents soient-ils, les employés doivent être bien outillés pour effectuer des analyses. Les entreprises doivent donc se doter d'une infrastructure technologique appropriée. Une telle infrastructure inclut essentiellement a) des bases, entrepôts et mini-entrepôts de données pour stocker les données, b) des réseaux et des connexions permettant de mettre l'information en commun et de la rendre accessible, et c) des logiciels pour analyser et faire partager les données.

Pour réussir sur les marchés compétitifs et imprévisibles actuels, les entreprises doivent être en mesure d'apprendre plus rapidement que leurs rivales et d'agir en s'appuyant sur toute information qui leur confère un avantage concurrentiel. Le présent guide d'orientation explique comment la gestion factuelle permet d'y parvenir. Toutes les entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle en arrimant leurs activités de collecte de données à leurs inducteurs de valeur et en recueillant les meilleures données probantes possible, en les utilisant de manière à en tirer de précieux enseignements et en communiquant l'information de façon qu'elle serve de base à l'action. Les conseils et les outils présentés dans le cadre des cinq étapes du modèle de la gestion factuelle devraient permettre aux entreprises d'appuyer leurs décisions sur des faits plutôt que sur des données anecdotiques ou des demi-vérités pernicieuses. □

La présente publication fait partie d'une série de documents sur le thème « Pour passer des données aux décisions ». L'aperçu et les études de cas sont accessibles sur notre site Web. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Carol Raven, directrice de projets, Comptabilité de gestion stratégique et finance, au 416 204-3489 ou à craven@cpacanada.ca.

Sources de renseignements complémentaires

Alexander, Jack. *Performance Dashboards and Analysis for Value Creation*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons, 2007.

Ayres, Ian. *Super Crunchers*, New York, Bantam Dell, 2007.

Bensoussan, Babette E. et Craig Fleisher. *Analysis Without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*. Saddle River (NJ) FT Prentice Hall, 2008.

Few, Stephen. *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. Sebastopol (CA), O'Reilly Media, 2006.

Few, Stephen. *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*. Oakland (CA), Analytics Press, 2004.

Marr, Bernard. *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow, CM: Pearson Education Limited, 2012.

Marr, Bernard. *The Intelligent Company: Five steps wto Success with Evidence-Based Management*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2010.

Marr, Bernard. *Managing and Delivering Performance*. Oxford, UK: Elsevier Ltd., 2008.

Marr, Bernard. *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers*. Oxford, UK: Elsevier Ltd., 2006.

Redman, Thomas C. *Data Driven: Profiting From Your Most Important Business Assets*, Boston, Harvard Business School Press, 2008.

L'auteur

Bernard Marr est le fondateur et chef de la direction de l'Advanced Performance Institute. Il est une autorité mondialement reconnue et un auteur à succès dans les domaines de la performance et de la réussite organisationnelles. À ce titre, il conseille régulièrement des entreprises et des organisations de premier plan ainsi que des gouvernements du monde entier, et est un conférencier, un chercheur, un consultant et un professeur primé de renom. Parmi ses derniers ouvrages, on compte *The Intelligent Company: Five Steps To Success With Evidence-Based Management* et *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs To Know*. Pour obtenir plus de renseignements, visitez le site www.ap-institute.com ou communiquez avec Bernard Marr à bernard.marr@ap-institute.com.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA