

# LES TABLEAUX DE BORD

*" La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit.  
Elle reste cependant indispensable  
pour établir un diagnostic et conduire à la guérison."*

# Préambule : Le reporting

- Le **reporting** consiste à faire remonter les informations de gestion essentielles vers les échelons supérieurs jusqu'à la DG.
- Il désigne à la fois :
  - l'opération qui conduit au cheminement des données le long de l'organigramme hiérarchique ;
  - les informations de synthèse sous diverses formes qui ont pour objet d'informer périodiquement la hiérarchie de la situation et des performances des centres de responsabilité.

# Le reporting

- Il permet d'assurer le contrôle des centres qui disposent d'une délégation de pouvoir.
- Il facilite le suivi de leur activité par rapport aux objectifs stratégiques, aux résultats passés et aux résultats prévus.
- Il est utile dans les groupes pour faire remonter au siège les informations essentielles sur les filiales, les étab. et les centres de profit. Les données peuvent être consolidées pour un contrôle global des activités.
- Il intègre les obligations légales, des infos spécifiques aux intérêts du groupe et les contributions des filiales.

# 1. Les Tableaux de bord traditionnels

---

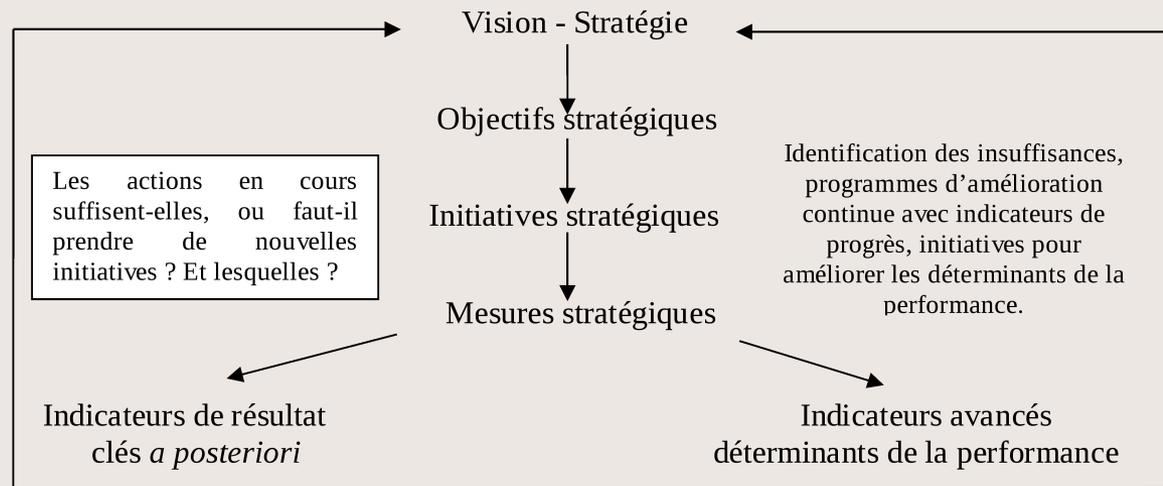
Tableau de bord du management,  
Tableau de bord du contrôle de gestion,  
Tableau de bord qualité,  
Tableau de bord de production,  
Tableau de bord informatique,  
Tableau de bord de suivi de projet ...

Pour l'industrie, les services (banques, assurances...), les administrations...

## 2. Le « balanced scorecard » ou « tableau de bord stratégique » de Norton et Kaplan

- Il rappelle que la performance stratégique est multidimensionnelle et ne se résume pas aux seuls résultats financiers. Il fait coexister les perspectives :
  - des actionnaires (résultats financiers) ;
  - du client (qualité, satisfaction, ...) ;
  - des processus internes (productivité, délais, réactivité,...) ;
  - de l'innovation et des compétences (formation, recherche, ...).
- Les indicateurs non financiers permettent de prévoir les évolutions des indicateurs financiers...

# La cohérence du système de mesure



# Les quatre axes traduisant la stratégie en objectifs opérationnels

## Perspective financière

Que faut-il (1) (2) (3) (4)  
apporter aux  
actionnaires ?

## Perspective Clients

Que faut-il (1) (2) (3) (4)  
apporter  
aux clients ?

## Vision et Stratégie

## Perspective Processus internes

Quels sont les (1) (2) (3) (4)  
processus  
essentiels où  
nous devons  
exceller pour  
satisfaire les  
actionnaires

## Perspective Apprentissage organisationnel

Comment  
piloter le  
changement  
pour continuer  
à nous améliorer  
et créer de la valeur ?

	(1)	(2)	(3)	(4)

(1) Objectifs (2) Indicateurs (3) Valeurs cibles (4) Initiatives

# 3. Le tableau de bord, un outil

## d'aide au pilotage

Un **tableau de bord** regroupe des indicateurs de pilotage utiles pour des responsables de centre de responsabilité, fonction, projet,...

- Différents types de tableau de bord coexistent.
- **Exemple** : le tableau de bord financier est destiné à la DG. Il regroupe les résultats retraçant la vie financière de l'entreprise. Dans un groupe, il permet de juger de la rentabilité, des équilibres financiers,... des filiales et du groupe.

# Le tableau de bord outil d'aide au pilotage

- Le tableau de bord est un instrument du **reporting** construit pour fournir aux décideurs toutes les infos utiles au pilotage. Il intègre des données déterminées *a posteriori* issues des différents centres de responsabilité et présentant leur activité et les informations de toute nature (prévisionnelles, environnementales, qualitatives, etc.) qui concourent à la prise de décision.

## 4. Un tableau de bord doit :

- être **facile à lire et à interpréter** ;
- contenir des info exactes, compréhensibles, explicatives ;
- être utile au destinataire pour le futur.
- **Exemple** : le TB du Dircom d'une société de négoce en vins contient un indicateur sur l'évolution du CA en CHR sur le 1er T1 de l'année N par rapport à celui de N-1 :
  - **constat** : CA HT T1 N / CA HT T1 N-1 : + 19 % ; prévision : + 17 %
  - **explications** : promotions - 8 % sur les crus représentant 80 % des marges, et de - 15 % sur les autres suite à une baisse moyenne des prix des appro de 6 % sur le millésime proposé ; frais commerciaux : + 7 % car 2 nouveaux VRP couvrent mieux les grandes stations de sports d'hiver.
  - **projection** : progression moins rapide au 2d trimestre (+ 7 %) mais + 22 % sur le 3<sup>ème</sup> avec une réduction du nbre de clients à risque.

# 5. Les indicateurs du tableau de bord

- Un tableau de bord contient un petit nombre d'indicateurs **significatifs** (au max une dizaine) permettant à son (ou ses) destinataire(s) de percevoir la réalité (évaluer un résultat par exemple), de faire des comparaisons, d'agir et/ou de réagir rapidement pour atteindre un objectif.

**Exemple** : le taux de variation du nombre de commandes de maisons neuves pour un constructeur, ou le coût unitaire moyen du repas servi dans les hôpitaux pour un groupe de restauration collective.

# Les indicateurs sont choisis avec les destinataires du TB en fonction :

- des **objectifs** assignés et des **FCS** sous-jacents ;
- de leur **coût** et de leur **délais d'obtention** ;
- de leur **précision**, de leur **concision**, de leur **objectivité** ;
- de leur **pertinence** (stratégique et opérationnelle), de leur capacité à révéler **durablement l'essentiel** sur les orientations prises, les actions à piloter, les variations dans le temps, les écarts avec les résultats visés, les anomalies qui se profilent, etc.
- Les **indicateurs de reporting** informent la hiérarchie sur les degrés d'atteinte des objectifs, les **indicateurs de pilotage** servent à guider les acteurs dans leurs activités.

## 6. Les TB peuvent regrouper des données :

- **quantitatives**

Exemples :

- la rentabilité globale, la rentabilité par activité, les frais financiers pour le directeur financier d'un groupe industriel ;
- le CA HT total et la marge par vendeur pour le mois passé, le nombre de nouveaux clients pour un directeur des ventes ;
- les taux de réservation des appartements à louer et des chambres d'hôtels pour le directeur de la communication d'une station.

- **qualitatives**

Exemples :

- le taux de satisfaction des clients pour le gérant d'un grand hôtel ;
- le délai moyen d'attente avant dépannage d'un client après un appel au SAV pour le responsable d'un grand magasin d'électroménager ;

- Certains indicateurs ne sont utiles qu'à 1 responsable, 1 niveau hiérarchique ou 1 fonction. D'autres sont pertinents pour plusieurs.

## **Exemples :**

- dans une usine de légumes surgelés, le **taux de rendement machine** (temps juste nécessaire pour fabriquer la quantité décidée / temps d'ouverture des machines) sur une ligne figure sur le tableau de bord du responsable de la maintenance ;
- dans une menuiserie industrielle de 80 personnes, le **montant du carnet de commandes** pour le mois à venir intéresse le directeur commercial, le directeur de production, le directeur des achats et la DG.

## 7. Le TB n'est pas un outil de contrôle

- Trop souvent utilisé comme outil de compte-rendu. Censé faciliter le suivi des activités placées sous l'autorité d'un responsable, il est exploité pour le contrôle des subordonnés.

*"Pourquoi n'avez-vous pas atteint cet objectif ?  
Comment le justifiez-vous ?«*

Utilisé ainsi, il ne déclenche qu'un jugement :  
Félicitation ou Blâme.

## **8. Le TB n'est pas un outil d'animation des réunions**

- On attache souvent plus d'attention à l'esthétique de la présentation qu'à sa pertinence, la qualité des données passant alors au second plan !
- Ce type d'utilisation permet de conserver les apparences en réunions mais demeure totalement inutile pour la prise de décision. ...

# 9. Ce n'est pas un outil de Constat

- L'utilisation du tableau de bord comme outil de "constat" perdure. La plupart des tableaux de bord se limitent à afficher une comparaison entre "Prévu" et "Réalisé" et ne permettent pas de réagir à temps.
- Dans notre monde d'incertitude et de changement permanent, il faut un véritable instrument d'aide au pilotage !

# **Conclusion :**

## **C'est un instrument d'aide à la décision !**

- Pour conduire, il faut voir la route, disposer d'indicateurs sur les difficultés à venir, rester maître du véhicule.
- Danger si un conducteur ne quitte pas des yeux la jauge de carburant et le kilométrage, sa seule préoccupation étant de respecter ses prévisions de consommation.
- C'est pourtant ainsi que sont conçus la grande majorité des tableaux de bord d'entreprises !

# Exemple d'indicateurs pouvant figurer dans le tableau de bord des achats

(1)	Effectif service achats :	Mois			Cumul			Écarts	
		Réel	Budget	N-1	Réel	Budget	N-1	Budget (%)	N-1 (%)
(2)	Frais de personnel (k€)								
(3)	Autres frais (k€)								
(4)	Total frais service achats (k€)								
(5)	Nombre de fournisseurs								
(6)	Total des commandes fournisseurs (k€)								
(7)	Nombre de commandes fournisseurs								
(6) / (7)	Commande moyenne (k€)								
(7) / (5)	Nombre de commandes par fournisseur								
(7) / (1)	Nombre de commande par salarié service								
(8)	Total des livraisons (k€)								
(9)	Nombre de livraisons								
(8) / (9)	Livraison moyenne (k€)								
(10)	Nombre de livraisons en retard								
(10) / (7)	Taux de retard								
(11)	Délai de livraison (jours)								
(12)	Nombre de ruptures de stocks								
(13)	Taux des ristournes fournisseurs								
(14)	Délai de règlement fournisseurs (jours)								

Exemple de tableau de bord de production (dépend des priorités, des indicateurs utilisés, du niveau de responsabilité des utilisateurs, etc.)

Établissement :	Mois			Cumul			Écarts mois		Leader	Secteur
	Réel	Budget	N-1	Réel	Budget	N-1	Budget	N-1	N-1	N-1
Coût de production global (k€)										
Effectif moyen en production										
Frais de personnel de production (k€)										
Autres frais de fabrication (k€)										
Stocks et encours (k€)										
Carnet de commandes clients / Production en valeur (mois)										
Coût d'unité d'œuvre (€)										
Nombre d'ordres de fabrication (OF) (*)										
Nombre d'OF en retard / Nombre d'OF (%)										
Nombre de ruptures de stocks										
Nombre de produits refusés au contrôle										
Nombre de rebuts et retouches / Quantités produites (%)										
Activité réelle / Activité normale (%)										
Temps d'arrêt de fabrication / Temps travail réel (%)										
Temps de travail réel / Temps de travail théorique (%)										
Temps de réglage machine										
Temps de changement de fabrication										
Nombre d'heures de maintenance / nombre d'heures d'activité										
Nombre de pannes										
TRS = Temps Utile / Temps Requis (%)										
Taux de Qualité : TQ = Temps Utile / Temps Net (%)										
Coût des rebuts et retouches / Production (%)										
Coût de la non-qualité / Coût total de production										
Nombre de réclamations clients										
Nombre d'interventions du SAV sous garantie										

(\*) OF : ordres de fabrication

# Tableau de bord de suivi des stocks

Référence article :	Désignation :		Localisation :	
	Prévu	Réel	Écarts	Actions
Stocks : – Stock de sécurité – Stock moyen – Ruptures de stock				
Approvisionnement : – Nombre de commandes – Délai d'approvisionnement – Commandes refusées				
Coûts : – Prix unitaire moyen – Coût de lancement – Coût de détention				

# Tableau de bord des commandes

<b>Tableau de bord</b>	Préparé par :					Contrôlé par :						
Période :	Mois					Cumul de l'année						
Commandes				Écart sur					Écart sur		Écart en %	
En k€	réel	budget	n-1	budget	n-1	réel	budget	n-1	budget	n-1	réel	n-1
<b>France</b>												
Marchés Publics												
Clients Privés												
Total France												
<b>Exportation</b>												
Marchés Publics												
Clients Privés												
Total exportation												
Total Général												

## Exemple : Tableau de bord environnement dans une entreprise industrielle

	Consommation d'eau	DCO*	Tri des déchets
	😊	☹️	😐
Juillet N	1,8 m <sup>3</sup> / tonne de produit fabriqué	1 367 kg / jour	69 %
Cumul N	2,22 m <sup>3</sup> / tonne	1 280 kg / jour	61,85 %
Cible Année N	2,45 m <sup>3</sup> / tonne	1 240 kg / jour	62 %
Commentaires :	Eau : bon résultat à maintenir DCO : forte : l'entreprise a le droit de rejeter 1 350 kg par jour, mais l'objectif de 1240 kg doit être tenu.		

\* DCO (Demande Chimique en Oxygène) : l'un des indicateur de pollution de l'eau.