

Chapitre VII

Le tableau de bord

Au terme de ce chapitre, vous devez être en mesure de :

Connaître les idées directrices des principales doctrines en management.

D'acquérir les conséquences de ces théories sur les modes concrets d'organisation.

De découvrir des concepts directeurs utilisés dans les diverses théories modernes.

Plan du cours :

I - Définition du tableau de bord :

II- Les principes de conception du tableau de bord:

III – Les instruments du tableau de bord :

IV- Evolution des rôles du tableau de bord :

Introduction :

Connaître les réalisations de l'entreprise reste une des préoccupations principales du contrôle de gestion. Le pilotage et le contrôle reposent sur des informations récentes relatives aux performances de l'entreprise.

Les systèmes d'information comptables ne répondent pas forcément aux exigences du contrôle de gestion. Ainsi la comptabilité financière produit de nombreuses informations sur les réalisations mais les règles comptables présentent des insuffisances qui réduisent la portée des informations :

- ✓ La durée du traitement de l'information interdit des réactions rapides.
- ✓ La présentation des documents ne permet pas une localisation des responsabilités et des performances de chacun.
- ✓ L'information traitée reste essentiellement monétaire et relative aux flux externes.

La comptabilité analytique permet de juger des performances et d'identifier les responsabilités puisqu'elle traite des flux internes, mais elle présente le même défaut de lenteur dans la présentation des résultats du fait de sa forte imprégnation comptable, et le manque d'intérêt aux **causes** de ces résultats nécessaire pour l'amélioration continue. C'est pourquoi le contrôle de gestion éprouve le besoin d'un outil qui réponde à ses besoins spécifiques, à savoir :

- ✓ Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage ;
- ✓ Obtenir les données le plus rapidement possible et en permanence. Cet outil s'appelle le tableau de bord.

I- Définition du tableau de bord :

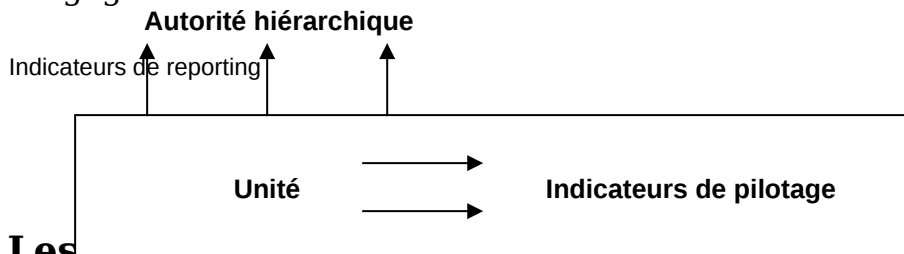
Définition : un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer.

Ici, il faut faire une distinction très importante :

→ **Le tableau de bord** : est un ensemble **d'indicateurs de pilotage**, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de

guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

→ **Le reporting** : est un ensemble **d'indicateurs de résultat**, construit **a posteriori**, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité : dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les responsables respectent leurs engagements contractuels.



II - Les tableaux de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

La méthodologie d'élaboration d'un tableau de bord :



Un tel système d'information n'est efficace et donc utile que si sa conception répond à certaines règles précises tant pour son fonctionnement que pour son contenu. La présentation des informations si elle peut revêtir des formes variées, se doit de respecter certaines contraintes de concision et de pertinence. Dans ce cas, l'ensemble des tableaux de bord de l'entreprise incite au dialogue et à la motivation des responsables. Son rôle dépasse la stricte fonction de contrôle.

C'est la définition même du tableau de bord qui impose ces principes de conception :

- ✓ Une cohérence avec l'organigramme ;
- ✓ Un contenu synoptique et agrégé ;
- ✓ Une rapidité d'élaboration et de transmission.

2.1 Une cohérence avec l'organigramme :

Un des reproches formulés à l'encontre des systèmes d'information comptables traditionnels est la non localisation des responsabilités. Le découpage des tableaux de bord doit donc respecter le découpage des responsabilités et des lignes hiérarchiques. Pour l'ensemble de la firme, les tableaux de bord doivent se calquer sur celle de la structure d'autorité.

Ainsi donc , chaque responsable a son tableau de bord.

2.2 Un contenu synoptique et agrégé :

Il s 'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné . Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord . Cette recherche doit , par ailleurs, permettre l'adition d'informations cohérente entres elles afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques .

2.3 Une rapidité d'élaboration et de transmission:

L'élaboration a été rendue possible par les progrès de l'informatique de gestion qui produit et élabore des données quasiment en temps réel. Les indicateurs retenus sont quantitatifs et qualitatifs et ne se résument pas aux données comptables traditionnelles.

III- Les instruments du tableau de bord:

Le contenu du tableau de bord est variables selon les entreprises. Pourtant , dans tous les tableaux de bord, des points communs existent dans:

- ✓ La conception générale.
- ✓ Les instruments utilisés.

3.1 La conception générale :

La maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

Tableau de bord du centre			
Paramètres économiques	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique1 : <input type="checkbox"/> Indicateur A <input type="checkbox"/> Indicateur B			
Rubrique2 :			

3.2 Les indicateurs :

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs suivant des informations précises, utiles pertinentes pour le gestionnaire exprimés sous des formes diverses. La difficulté d'élaboration du tableau de bord réside dans la sélection des indicateurs parmi la masse des informations fournies par les systèmes comptables et de contrôle de gestion.

Les indicateurs doivent être :

- **Pertinents** : cad répondre, au bon moment, aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse.
- **Obtenus rapidement** afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision de l'information.
- **Synthétiques** : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- **Contingents** : répondre à la situation et aux attentes du moment. Le tableau de bord n'a donc pas un contenu uniforme ni entre les services, ni dans le temps.

3.3 Les instruments utilisés :

Les instruments les plus performants sont les écarts, les ratios, les graphiques, et les clignotants.

✓ **Les écarts**: le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

✓ **Les ratios**: ce sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

✓ **Les graphiques**: ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme et de tendances.

✓ **Les clignotants**: ce sont les seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre des actions correctives.

Dans un contexte stratégique de recentrage d'activités et d'alliances, dans un contexte concurrentiel fondé aussi bien sur les coûts que sur la qualité et les services, les gestionnaires éprouvent la nécessité de mettre en place des indicateurs non plus seulement financiers, qui impliquent davantage les responsables et qui aident à un suivi permanent.

Ainsi, aujourd'hui la **performance globale** implique la mise en place de trois types de fonctions pour bien la **mesurer et la piloter** :

→ **Une fonction de diagnostic (déterminer FCS et orienter les choix stratégiques)**: les facteurs clés de succès actuels et potentiels doivent être connus en permanence pour assurer les orientations

stratégiques les plus performantes. Des indicateurs sur des paramètres variés internes et externes doivent aider à surveiller les évolutions en temps réels. C'est pourquoi il est possible de résumer les caractères des indicateurs utilisés aujourd'hui pour être des indicateurs de performance globale qui sont plutôt synthétiques et ponctuels, financiers et non financiers de progression et de pilotage.

→ **Une fonction de coordination ou de pilotage (faire coopérer les acteurs et les compétences):** les **compétences** sont variés au sein d'une organisation changeante, mais il faut que la synergie s'établisse entre tous les **acteurs**. C'est pourquoi il est nécessaire d'assurer une coordination entre les objectifs de différents niveaux par une connaissance permanente des indicateurs de chacun.

→ **Une fonction de suivi (recentrer les actions en fonction des résultats):** la collaboration entre de nombreux partenaires internes et externes induit un suivi nécessaire pour recentrer les actions en fonction des résultats (par des indicateurs qui intègrent toutes les dimensions quantitatives et qualitatives).

A chacune de ces fonctions, il est possible d'associer une évaluation de la performance :

→ **Performance pour la coordination :**

Pour coordination horizontale	Pour coordination verticale
Pour objectifs primaires de la stratégie : - Indicateur sur les contrats. - Indicateur sur les processus.	Pour la planification : - Niveaux de résultats attendus.
Pour objectifs secondaires de l'organisation: - Indicateurs de délai. - Indicateurs de qualité.	Pour le niveau tactique : - Indicateurs de mise au point des processus. - Indicateurs de résultat des processus. - Indicateurs d'amélioration des processus.

→ **Performance pour le suivi:**

- Indicateur de résultats / indicateurs d'efficacité des processus / indicateurs d'amélioration des processus.

→ **Performance pour le diagnostic:**

- Identifier les relations cause/effet des résultats.
 - Comparer les résultats sur les objectifs primaires et secondaires.

La **mesure de la performance** passe donc par une batterie d'indicateurs de nature et d'horizon variés qui doivent s'intégrer et se compléter.

4.1 LES LIMITES DU TABLEAU DE BORD TRADITIONNEL :

Les entreprises qui ont intégré des tableaux de bord classiques comme processus d'aide à la décision, ont optés pour un TB :

- **Purement financier et Historique** (reporting financier), quantitatif permettant au gestionnaire de contrôler ses coûts, n'incluant pas les autres facteurs qui contribuent à la création de valeur par l'entreprise et à sa performance (facteurs qualitatifs : causes du dysfonctionnement, coût de la non qualité, etc.).

- Qui est **réalisé périodiquement** (généralement chaque mois), pour aider le contrôleur de gestion et pour les décisions. Par conséquent, ils doivent attirer l'attention des responsables en vue de lancer des actions correctives.

=> Ainsi un tel TB apparaît très insuffisant dans une réalité actuelle de l'entreprise, qui ne s'adapte pas aux changements (nouveaux besoins et nouveaux objectifs). Adapté à une gestion routinière liée à la longue période d'utilisation des mêmes TB et les mêmes indicateurs de mesure.

4.2 La nécessité de passer au nouveau « tableaux de bord équilibré - BSC »:

A ce niveau là, on doit passer d'un TB traditionnel purement financier à un nouveau TB équilibré articulé sur plusieurs axes, dans lequel l'axe financier doit laisser une place pour des nouveaux axes : axe client, axe processus, axe apprentissage. Adaptés de Norton et Kalpan dans leur livre « Le tableau de bord prospectif »

C'est un tableau de bord prospectif innovant orienté vers la recherche et l'innovation, un nouveau tableau de bord placé dans l'organisation en **temps réel** pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action et de décision en terme **financier** et aussi bien **non financier** (les **exigences de qualité demandées par les clients internes et externes**)

Ce principe est basé donc sur le découpage de l'organisation par activité et par processus pour que le tableau de bord puisse être élaboré dans un champ d'une décomposition plus **transversale et dynamique** de la structure, on parle donc d'un TB par activité et par processus comme suit :

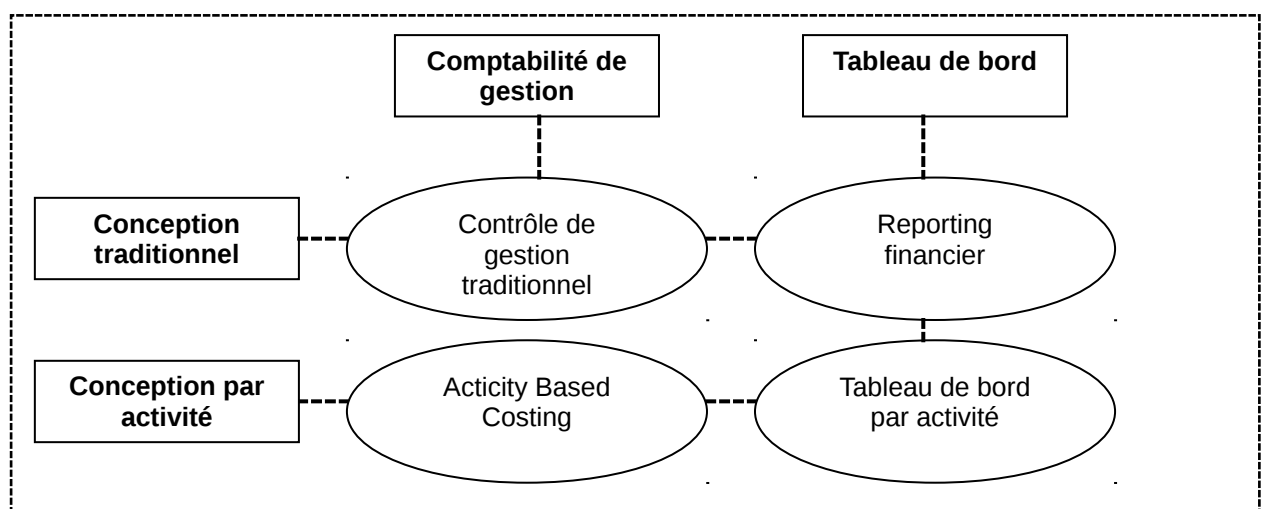
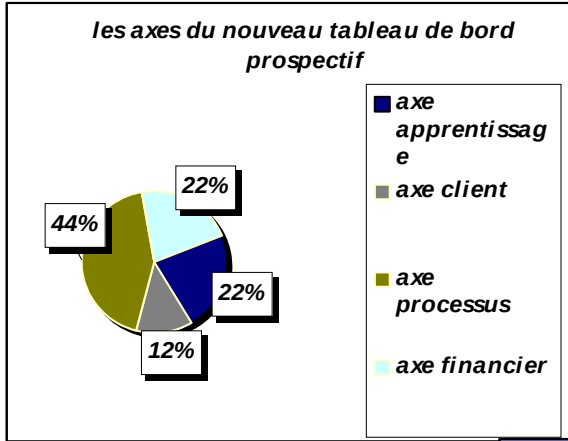


Schéma : la place du TBP dans contrôle de gestion stratégique

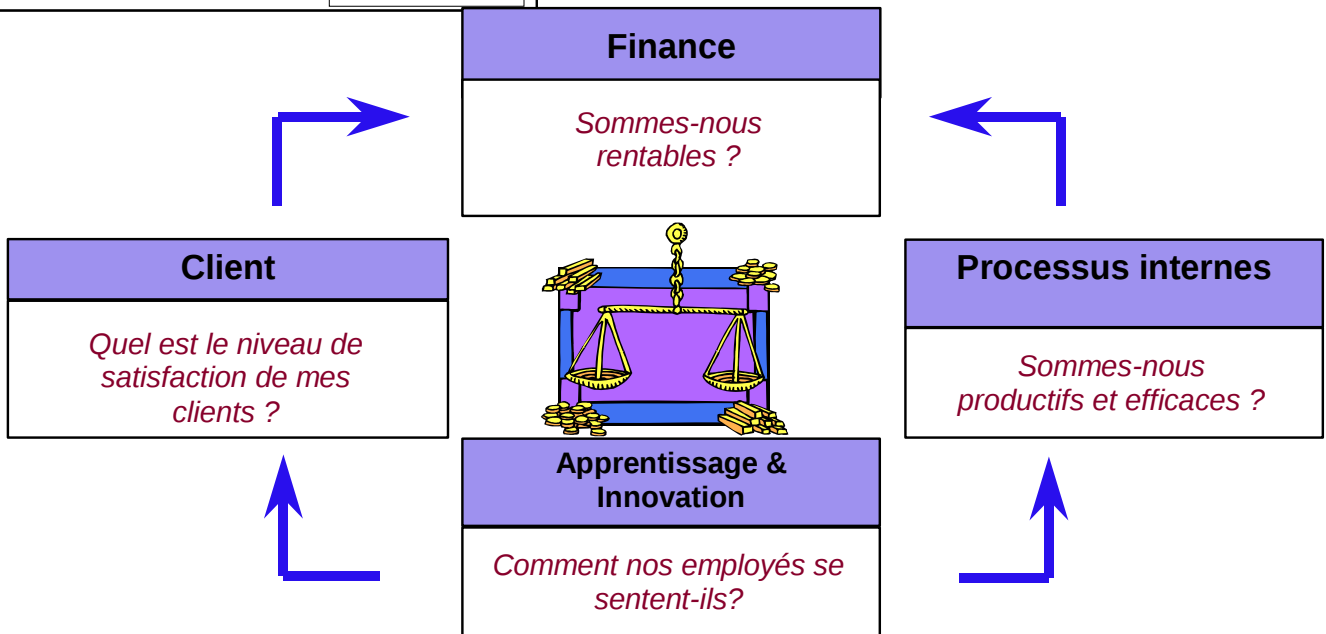
Source : DECF « Le contrôle de gestion »

✓ **Les nouveaux axes du tableau de bord prospectif** : sont orientés pour mesurer la performance de l'entreprise en temps réel, ils sont orientés donc vers l'axe client, l'axe processus et l'axe client à côté de l'axe financier.

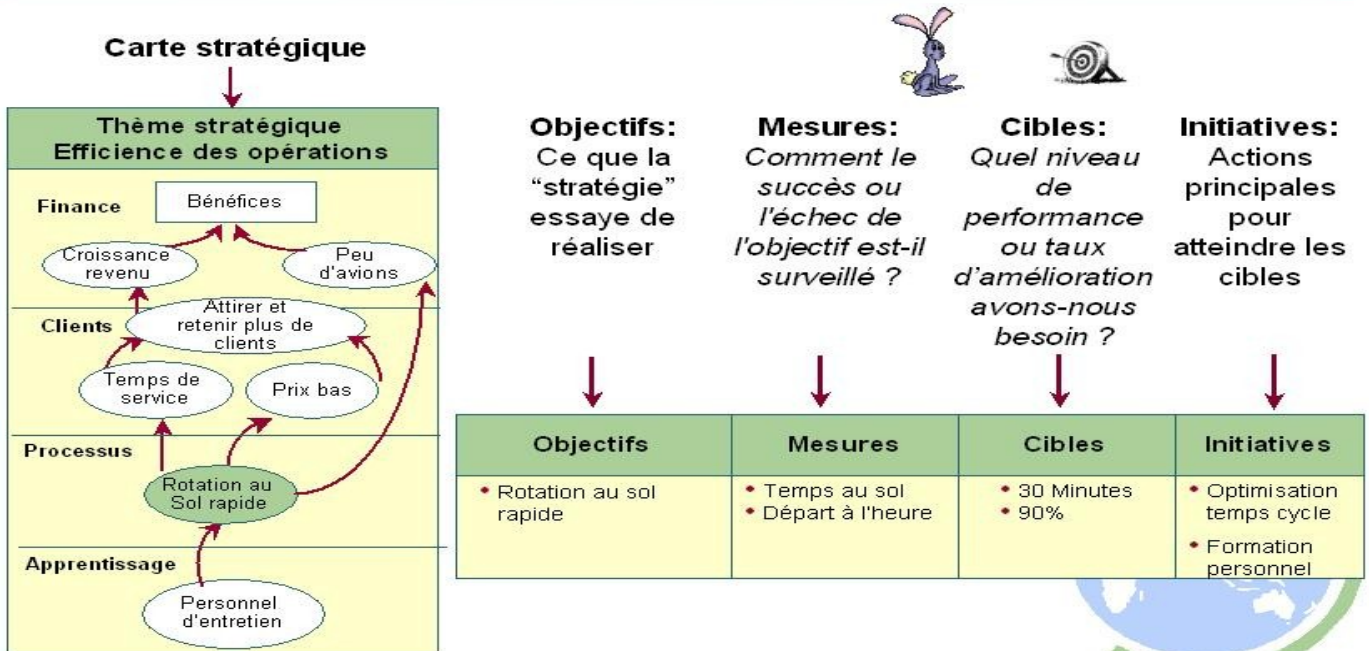


A travers cette décomposition, il sera très net que le rôle de l'axe financier a diminué en laissant une place importante pour les autres axes :

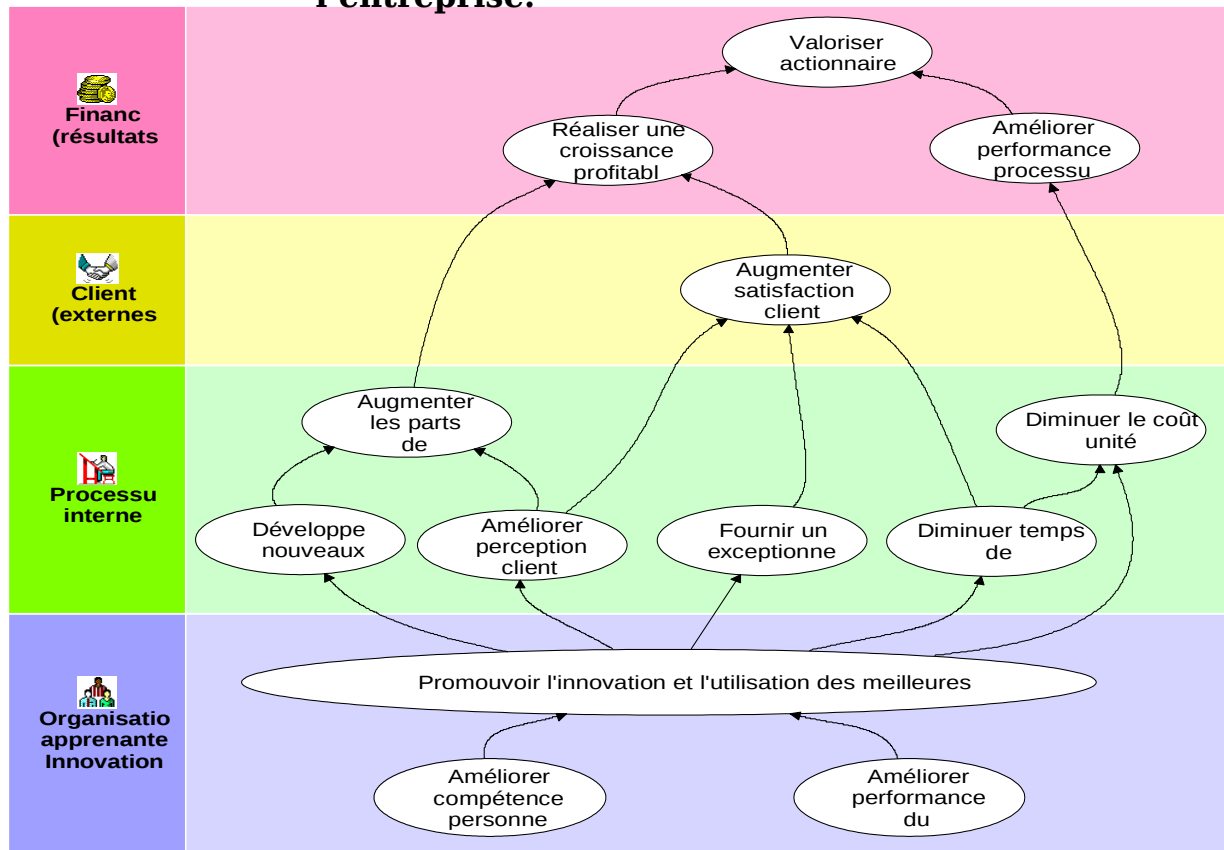
- 22% pour **l'axe apprentissage**.
- 12% pour **l'axe client**.
- 44% pour **l'axe processus**.
- Et 22% pour **l'axe financier**.



Balanced Scorecard : Terminologie



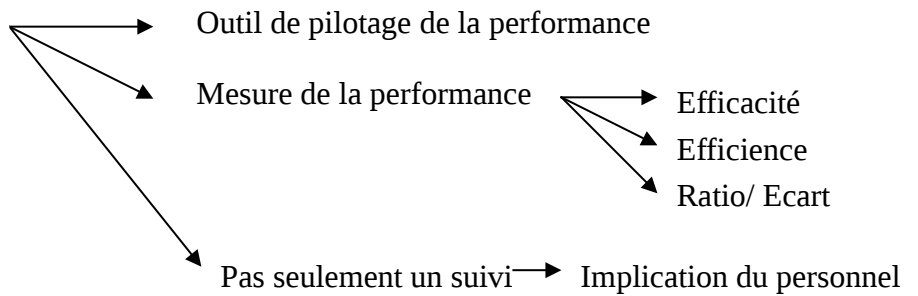
La carte stratégique de l'entreprise:



Perspectives	Objectifs	Mesures	Cibles	Actions	Risques
Finance (Fn)	F1 Valoriser les actionnaires	F1 Résultats (EBIT) F1 Rendement des capitaux (ROATC)	5% d'augmentation 10% à 12% d'augmentation		
	F2 Réaliser une croissance profitable	F2 Croissance des ventes	25% de croissance		
	F3 Améliorer la performance des processus	F3 Marge brute	50% de marge brute		
Clients (Cn)	C1 Augmenter la satisfaction client	C1 Index de satisfaction client	10% d'amélioration		
Processus internes (Pn)	P1 Fournir un service exceptionnel	P1 Délai de réponse	5% d'amélioration	ECR SCM	
	P2 Augmenter les parts de marché	C2 Parts de marché	15% d'augmentation		
	P3 Améliorer perception des clients	P2 Dépenses promotionnelles	5000 € d'augmentation	Utiliser une « star »	On vend la « star »
	P4 Diminuer les coûts / unité d'œuvre	P3 Coût / unité d'œuvre (ABC)	10% de diminution / an	ABM et Cost Savings SMED	Climat social...
	P5 Réduction temps de cycle	P4 Temps de cycle	10% de diminution		
	P6 Développer de nouveaux produits	P5 # de conceptions proposées P5 # de nouveaux produits	35% d'augmentation 2 / an		
Organisation apprenante & Innovation (support: Sn)	S1 Promouvoir l'innovation et l'utilisation des meilleures pratiques	S1 Taux d'utilisation de groupware par cadre	25% d'augmentation		
	S2 Augmenter la performance du SI	S2 Dépenses en SI / employé S2 % d'applications managé par le SI	1000 € / employé 15 % d'augmentation		
	S3 Améliorer la compétence du personnel	S3 Productivité du personnel	25% d'amélioration de gain		

A ce niveau là, il serait très claire le rôle du TBP sur le fonctionnement de toute l'entreprise :

Ainsi, le **Tableau de bord prospectif**



Avantages du BSC	Inconvénients BSC
Présentation succincte de tous les facteurs de performance	Identification des facteurs critiques de succès à partir des 4 perspectives émanant d'interrelations de plusieurs niveaux (tactique, stratégique)
Instrument d'intégration et d'équilibre –entre les actions à court terme et à long terme	La mise en œuvre pratique peut faire apparaître de nombreux problèmes et résistances.
Moyen d'appropriation de la stratégie –pour tous les niveaux de la hiérarchie	Prise en compte insuffisante de l'environnement •Partenaires, fournisseurs ...
Vision stratégique plutôt que contrôle	Sous-estimation de la gestion des employés et des Connaissances •Innovation routinière dans Processus •Compétences humaines, comme IT, dans Apprentissage •Connaissance assimilée aux choses
Transparence de la création de valeur –responsabiliser –identifier les sources d'amélioration	
Facilite –Directic –Manag –Salaire	

D'un système de contrôle de gestion

Conçu autour d'un cadre financier à court terme orienté vers le contrôle



Vers un système de gestion stratégique

Conçu autour d'une vision stratégique à plus long terme

