



Exposé Sous le Thème
Le Reporting
&
Le Tableau de Bord

Encadré par :
Mlle. EL GNAOUI

Réalisé par :
ABDELGHAFOUR El Mehdi
EL MESKINE Fadwa
YASSINE Salwa
NASRI Loubna

3SIACG
2009/2010

Sommaire :

Introduction

Partie I. Le reporting

1. Définition du reporting
2. Caractéristiques principales
3. Mission du reporting
4. Contenu du reporting
5. Les principes du reporting

Partie II. tableau de bord

- 1) Définition
- 2) Les fonctions du tableau de bord
- 3) Typologie des tableaux de bord
- 4) L'intérêt de disposer d'un tableau de bord
- 5) TB : outil de contrôle de gestion
- 6) Avantages du Tableau de Bord
- 7) Les instruments d'un tableau de bord
 - * **Elaboration du tableau de bord**
 - 7-1) **Procédure de mise en place des TBG**
 - °) Les concepts de base
 - °) Les indicateurs
 - 7-2) **Représentation graphique des résultats obtenus**
- 9) Exemples de tableau de bord
- 10) Les limites du Tableau de Bord

Partie III. Les différences entre TB & Reporting

- 1) Comparaison entre le reporting et le tableau de bord
- 2) Différences entre le tableau de bord et le reporting
- 3) le « Balanced Scorecard »

CONCLUSION

Introduction

La comptabilité de gestion et le contrôle budgétaire produisent une information détaillée, exhaustive. En revanche, la gestion d'une organisation (un service, une entreprise, un groupe, une organisation publique...) requiert des informations synthétiques et triées. C'est le rôle du tableau de bord et du reporting.

Le premier fournit au responsable d'une entité, les informations relatives à sa propre entité pour en assurer le contrôle ou la maîtrise. Il faudra donc choisir dans les données comptables et budgétaires et éventuellement aussi après d'autres sources, les informations utiles à cet auto contrôle.

Le reporting est un système normalisé de remontée de l'information essentiellement, mais non exclusivement, comptable et budgétaire après un travail de synthèse et de tri. Seule l'information significative et pertinente doit circuler sous peine d'engorgement des circuits de décision. La reddition des comptes est la contrepartie de la liberté de décision laissée aux niveaux hiérarchiques inférieurs.

Notre étude consistera donc à nous intéresser de plus près à ces deux concepts que sont le tableau de bord et le reporting que nous présenterons d'abord séparément avant de les confronter pour en faire ressortir les similitudes et les différences.

Partie I : LE REPORTING

1. Définition

Le Reporting est défini par J.GRAY et JOHNSTON comme « *un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer* ».

Le reporting sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs.

2. Caractéristiques principales

Le reporting est un outil de suivi et d'évaluation des performances. Il est issu de la « responsibility accounting » qui est une notion apparue dès le début du XX^{ème} siècle dans les grandes entreprises américaines.

3. Mission du Reporting

Utilisé pour faire remonter les informations des unités élémentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie, le reporting a pour mission principale, l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Le reporting permet donc de rendre compte des résultats des activités déléguées.

4. Contenu du reporting

D'après E.CHIAPELLO et M. H. DELMOND, le reporting est constitué de « la portion de l'information que possède le responsable opérationnel et qui remonte au niveau de son supérieur hiérarchique et non de l'ensemble de l'information locale de pilotage ». Il comprend deux volets :

1°) **un volet comptable** : qui compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts.

2°) **un volet de gestion** : qui identifie les causes des écarts et définit des actions correctes qui « finalement retenues après l'évaluation seront transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

Le reporting fait donc parti du système d'information de la direction générale. Il doit contenir toutes les informations permettant à la direction générale d'une part, de suivre certaines données essentielles, d'autre part de mesurer les performances des unités.

5. Les principes du reporting

Trois principes sont à la base du reporting :

1. **Le principe d'exception** : Pour faciliter la vérification de la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique ; l'alarme ne se déclenche que quand ce clignotant est au « rouge ».
2. **Le principe de contrôlabilité** : Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies ; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.
3. **Le principe de correction** : S'il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

En guise conclusion, on pourrait dire que le reporting permet de suivre les objectifs généraux depuis le siège et peut servir à la consolidation. Il prend généralement la forme

- d'informations donnant des résultats instantanés suivis par les tableaux de bord de gestion
- de documents de suivi budgétaire
- de rapports ou comptes rendus.

Partie II : Le Tableau de Bord

1. Définition :

Un tableau de bord est une représentation graphique synthétique d'un ensemble d'indicateurs donnant à un responsable tous les éléments lui permettant de prendre visuellement et rapidement des décisions.

Compte tenu de sa valeur stratégique, un tableau doit nécessairement être simple tout en étant explicite et rigoureux.

2. Les fonctions du tableau de bord

Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'Etat et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l'environnement. De plus, l'accumulation d'indicateurs crée une mémoire organisationnelle de référence plus systématique et plus objective sur la performance.

❖ Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte

Le tableau de bord permet de plus, de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones où le problème ne se situe pas.

Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

❖ Fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse

Le tableau de Bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion.

Le tableau de bord, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation.

De plus, la capacité du tableau de bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le tableau de bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présente visuellement de façon à faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

❖ Fonction de reportage et de reddition de comptes

L'information consolidée et présentée sous forme de tableau de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition des comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant, comme fournisseurs d'informations, ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant des indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, avec la possibilité de les mettre en contexte avec les conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

De plus, un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédible les évaluations qui en sont tirées.

❖ Fonction de communication et de gestion

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'attente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Cela clarifie les relations en donnant une vue plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus contrôlés surtout s'ils contribuent à la formulation, des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non-atteinte d'objectifs se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus, le Tableau de Bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

Enfin, la méthodologie exige un tel niveau de précision pour chaque indicateur que la façon de le mesurer est claire, donc plus compréhensible et plus facile à partager entre les organisations. Les technologies de l'information peuvent en général fournir aux organisations le réseau de communication permettant de tels échanges comparatifs.

❖ Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes

Non seulement la façon de mesurer les résultats influe sur notre gestion, mais elle conditionne aussi le fonctionnement même et la formulation des objectifs de notre organisation. L'analogie avec le sport nous montre bien que c'est l'identification des zones de buts et la façon de le s'atteindre (de « score ») qui déterminent le comportement des joueurs, le système de jeu, et c'est la façon de compter les points qui en illustre la mesure du succès ou de l'échec. « La mesure sous forme d'indicateurs clés de performance fait ressortir ce sur quoi le système organisationnel s'est entendu en termes d'imputabilité dans son comportement. »

L'identification d'indicateurs de mesure doit donc faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement. « la section traitant du suivi des indicateurs doit préciser la cible visée ainsi que les indicateurs mis en place pour suivre les progrès accomplis et donner, le cas échéant, les résultats périodiques mis en lumière par ces indicateurs. »

Ce lien fondamental permet d'harmoniser ce que l'on cherche à faire à la manière dont on va s'y prendre et à celle dont on va mesurer notre succès. Un objectif bien formulé devrait comprendre son indicateur principal. En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une uniformisation du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs des paramètres importants, des indicateurs, des nomenclatures de types de systèmes, de clientèles, d'activités, etc. Imbriquer planification et indicateurs est d'ailleurs une orientation forte populaire préconisée notamment par Kaplan et Norton.

3. Typologie des tableaux de Bord

On distingue trois catégories de Tableaux de Bord

- le Tableau de Bord budgétaire
- le Tableau de Bord financier et comptable
- le Tableau de Bord de gestion

• Tableau de Bord budgétaire

Le Tableau de Bord budgétaire est un outil de contrôle budgétaire qui permet de rapprocher fondé sur des données financières et comptables. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

• Tableau de Bord financier et comptable

Le Tableau de Bord financier et comptable est un outil de constatation qui est essentiellement fondé sur des données financières et comptables. Il privilégie l'analyse des résultats plutôt que le suivi des responsabilités opérationnelles.

• Tableau de Bord de gestion

Le Tableau de Bord de gestion est quant à lui un instrument d'action à Court Terme étroitement lié à la définition des objectifs clé et des responsabilités de chacune des structures de l'entreprise. Disponible rapidement, il admet en contrepartie une plus grande approximation. Synthétique et léger, il ne retient pour les points clés de décision que les indicateurs les plus pertinents.

4) TB : outil de contrôle de gestion

Le tableau de bord est pour le responsable un outil d'aide au management en trois dimensions, pour :

- a) **-Piloter** : le tableau de bord est un instrument d'aide à la réflexion. Il permet d'avoir une approche globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite. Le responsable peut ainsi mieux définir les actions indispensables pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- b) **-Animer** : La mise en place d'un tableau de bord est une excellente occasion pour développer une réflexion collective entre les différents acteurs d'un même service ou d'une direction. À travers la démarche de conception de l'outil, et surtout lors de l'utilisation des informations, le responsable redonne du sens à l'action et rétablit l'articulation entre les niveaux stratégique et opérationnel ;
- c) **-Organiser** : Par son effet miroir, le tableau de bord est un reflet du niveau de performance d'un service. Les indicateurs alertent le responsable sur les domaines problématiques. Il peut alors réfléchir sur les leviers d'action qui vont permettre d'atteindre les objectifs alloués, en recherchant la meilleure combinaison des ressources techniques et humaines.

5) L'intérêt de disposer d'un tableau de bord

L'élaboration et le suivi d'un tableau de bord aident l'entrepreneur:

- à prendre du recul et se dégager des urgences.
- à planifier son développement.
- à mesurer régulièrement le chemin accompli et à corriger les écarts.

Le tableau de bord est à la fois un outil d'amélioration des performances de l'entreprise et de motivation de l'entrepreneur qui se fixe des buts et suit régulièrement les progrès accomplis

6) Les avantages d'un Tableau de bord :

- ✳ Il est centré sur les informations essentielles pour la prise de décision.
- ✳ Il permet un dialogue permanent entre les partenaires en vue d'une action aussi efficace que possible.
- ✳ Il permet de justifier et de faire accepter par les responsables la mise en place d'un système d'information.

7) Les instruments d'un tableau de bord

Tout tableau de bord comprend, outre des données brutes, des éléments informationnels que l'on peut regrouper en écarts, ratios, graphiques et clignotants.

A- Les écarts :

Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts.

Il s'agit alors de repérer celui(ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

B- Les ratios :

Ce sont des rapports entre des grandeurs significatives concernant la structure ou le fonctionnement de la firme. Certains d'entre eux sont calculés à partir de la comptabilité générale, d'autres proviennent de statistiques d'exploitation.

Exemple de ratios :

Dettes financières	Ce ratio mesure le taux d'endettement de l'entreprise. (il doit être inférieur à 1)
Ressources propres	Les banques refusent généralement d'accorder des crédits aux entreprises dont le taux d'endettement dépasse 100%

Comment utiliser les ratios ?

- ✱ Les comparer à une norme
- ✱ Les comparer à des ratios moyens de branche d'autres entreprises leaders
- ✱ Pour utiliser les ratios, il faut les situer dans le temps et dans l'espace
- ✱ Les comparer aux objectifs

C- Les graphiques :

Par rapport aux tableaux chiffrés, les graphes possèdent de multiples vertus pédagogiques :

- ✱ ils facilitent la compréhension de phénomènes complexes
- ✱ ils explicitent les variations et les écarts
- ✱ ils visualisent des évolutions et des tendances
- ✱ ils mettent en évidence des corrélations entre plusieurs paramètres

Dans un tableau de bord, la présence des graphes est devenue indispensable soit pour effectuer des zooms sur des indicateurs, c'est à dire détailler un chiffre global (détail d'un chiffre d'affaires par produit par exemple), soit pour visualiser des évolutions ou des tendances.

D- Les clignotants :

Ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Toute difficulté de l'utilisation de tels indicateurs réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles

A quel moment allumer le clignotant pour que l'action soit efficace?

Il convient d'étalonner les indicateurs à l'aide de valeurs reconnues comme normales en fonction des objectifs à atteindre. A chaque échéance, il s'agit de comparer la valeur prise par l'indicateur avec celle étalonnée comme normale. Dès que l'indicateur sort de la zone définie, l'action s'impose.

*** Elaboration du tableau de bord**

Il convient tout d'abord de mentionner que dans l'organisation générale des Tableaux de bord, l'activité du Contrôle de gestion se situe à deux niveaux :

-Le premier niveau est celui de l'aide à la définition des Tableaux de Bord

Décentralisés utilisés comme référence par les opérationnels pour la gestion de leurs centres de responsabilité. Il s'agit là d'une mission de soutien aux opérationnels à la mise au point et à l'utilisation de leurs propres outils à savoir : les Tableaux de Bord de gestion.

Dans cette partie, il sera question du premier niveau, à savoir l'élaboration du Tableau de Bord de Gestion (TBG) et la recherche d'une homogénéité minimum des outils mis au point, afin de les rendre exploitables en tant qu'instruments de coordination entre les différents relais hiérarchiques. Le Tableau de Bord de Gestion étant un instrument de pilotage des unités décentralisées, il est souhaitable que la mise en place et la modification éventuelle des Tableaux de Bord intègre un minimum d'implication des responsables des centres de responsabilité.

7-1) Procédure de mise en place des TBG

De façon générale, l'élaboration des TBG doit suivre la procédure ci-dessous :

- 1) Identification d'objectifs par Domaine d'Activité Stratégiques (DAS°)
- 2) Identification des Facteurs Clés de Succès (FCS)
- 3) Intégration des FCS aux Tableaux de Bord des centres de responsabilité
- 4) Mise au point d'indicateurs de suivi
- 5) Etablissement de références et d'un modèle d'analyse des résultats
- 6) Mise au point de la chaîne de traitement de l'information et de diffusion des documents.

Très souvent, les Tableaux de Bords sont identifiés aux indicateurs alors que ces derniers ne constituent que l'illustration graphique d'analyse et de concepts qu'il a fallu préalablement mettre en œuvre.

Ainsi, nous avons retenu une conception du tableau de bord présentant distinctement les deux notions :

a) Les concepts de base

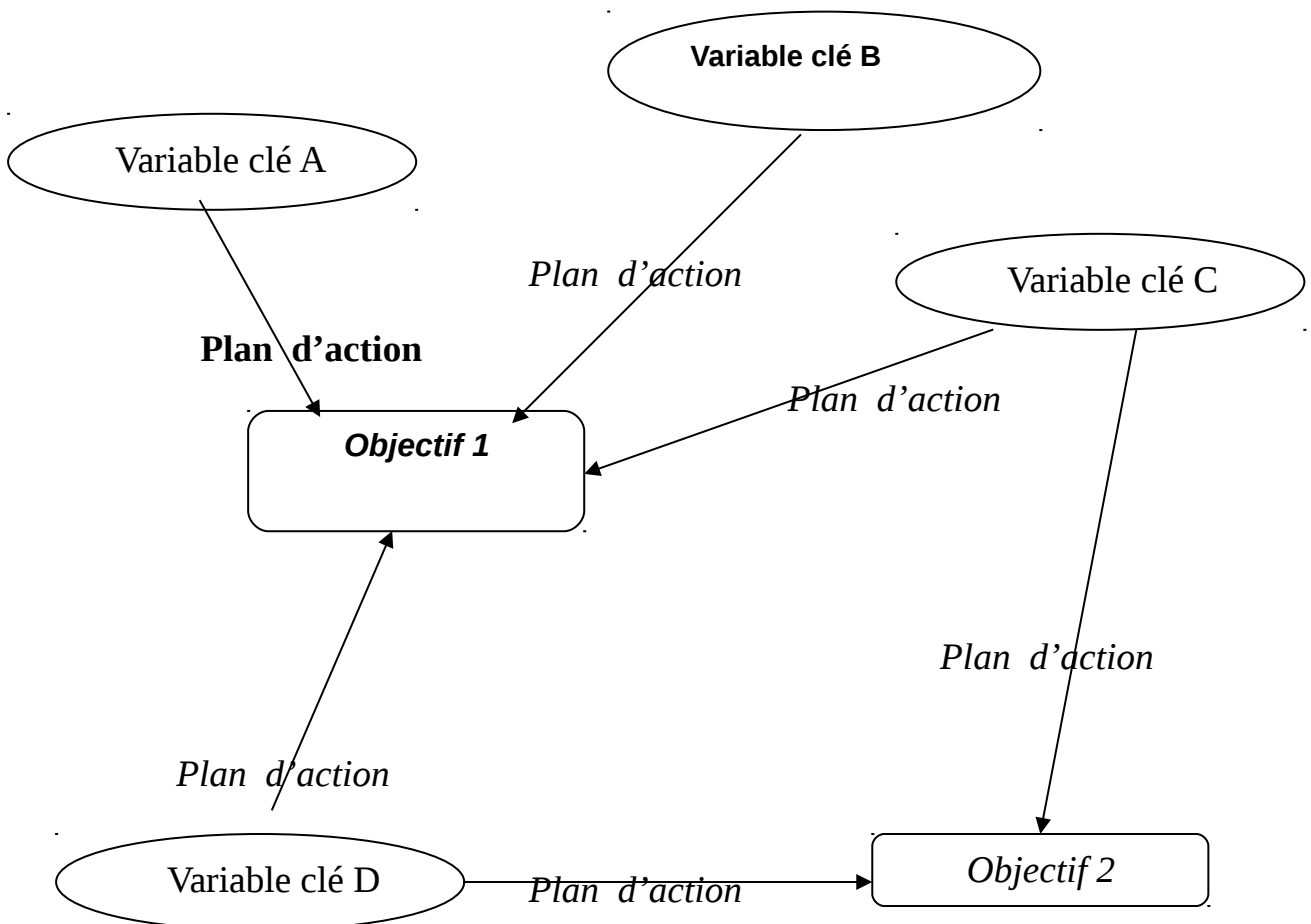
Cette conception repose sur l’articulation « Objectifs / Variables clés / Plan d’action » et est désignée sous le nom de méthode OVAR.

Les principales étapes de cette démarche sont :

- identifier l’objectif majeur à atteindre,
- Rechercher les points clés, plus précisément les FCS qui permettront d’atteindre cet objectif. Notons qu’un seul FCS peut influencer ou agir sur plusieurs objectifs différents.
- Déterminer les plans d’action correspondant à chacun des FCS afin d’atteindre l’objectif initialement fixé.

Le schéma ci-après illustre ces trois étapes :

Objectifs, Variables clés, Plans d’action



b) Les indicateurs

Ils portent sur les objectifs, les variables clés et les plans d'action. Il est possible d'avoir plusieurs indicateurs pour une variable ou un objectif :

- Les indicateurs doivent être en nombres réduits afin d'être exploitables directement Par les responsables ; généralement, le nombre est inférieur à 10.
- Ils doivent être bien compris et ne doivent pas être sujets à des interprétations diverses.
- Ils doivent être dynamisant pour les utilisateurs. Pour cela, les indicateurs doivent Être toujours dans la mesure du possible, rapportés à une valeur de référence ou à un objectif.
- Enfin, les indicateurs doivent être perçus comme un contrat. Suivant la conception Classique du contrôle de gestion ou du management, les utilisateurs sont appréciés à partir des chiffres produits par les indicateurs.

Selon les organisations et les objectifs stratégiques, on distingue :

- *Des indicateurs d'activité*
- *Et des indicateurs de performance*

Une autre typologie est de distinguer les indicateurs relatifs aux :

- *résultats* : on mesure un phénomène par ses résultats
- *moyens* : la mesure d'un phénomène est réalisée par la mesure des moyens engagés
- *processus* : ce type d'indicateurs est utilisé en général pour le suivi des projets. Par exemple, le taux d'avancement du projet par rapport aux objectifs fixés.

En tant que mesures, les indicateurs peuvent prendre différentes formes :

- _ *Valeurs* : Ils expriment des montants et des volumes
- _ *Ratios* : Il s'agit du rapport entre deux valeurs

7-2. Représentation graphique des résultats obtenus

Dans la pratique, la question de la représentation des phénomènes qualitatifs se pose très souvent dans les organisations.

Une des solutions consiste à traduire ce phénomène qualitatif dans une échelle dite de LIKERT qui consiste par exemple à partir de 1 (pour « pas du tout ») à 6 (pour « tout à fait »). Elle suppose qu'un référentiel précis a été préalablement défini de façon à ce que chaque mesure corresponde à des caractéristiques bien identifiées.

8) Des exemples du tableau de bord

Procédure :

Mission du centre de responsabilité	Définir les objectifs du centre concerné
POINT CLES de la gestion	Retenir les points clés qui devront traduire les objectifs
Paramètres qui expriment les points clés	Définir le ou les paramètres (informations) qui peuvent exprimer les points clés retenus.
INDICATEUR des paramètres	S'accorder sur les indicateurs de gestion qui traduiront les paramètres.

Exemple :

Dans une société industrielle AGDH, où le responsable hiérarchique du centre de productions fixe un *Objectif* : « *MAXIMISER la production avec une perfection* »

Il est informé par :

	N-1	N
Effectif	100	120
Quantité produite hors rebuts	1000	1200
Nombre de pièces rebutées	200	400
Heures de travail effectif	2000	2200
Nombre de pannes	50	60

Les points clés :

L'effectif,
La productivité,
Fonctionnement du matériel,
Qualité de la production.

Les paramètres explicatifs :

Variation des effectifs,
Rendement de la main-d'œuvre,
Fiabilité du matériel,
Pièce valide.

Indicateurs des paramètres :

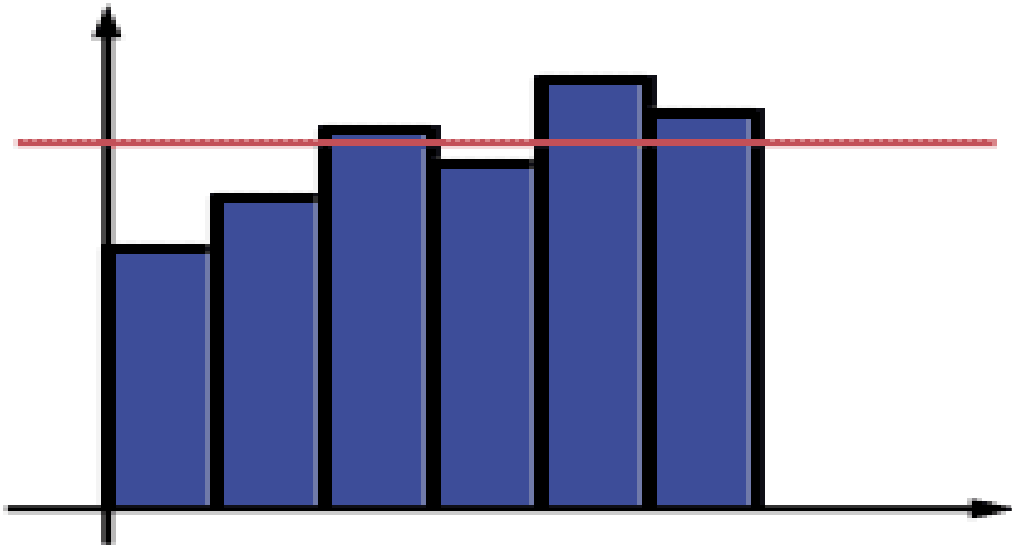
Effectif N-1 --- Effectif N
Effectif N-1
Quantité produite hors rebut
Heures de travail effectif
Nombre de pannes
Nombre de pièce Rebutées
Total des pièces fabriquées

		Tableau de Bord du centre de production		
Paramètres	indicateurs	Résultat	Objectif	Écart
Variation des effectifs	(Effectif N-1 --- Effectif N) / Effectif N-1	+20%	+25%	5%
Rendement de la main-d'œuvre	Q pdte hors rebut / heures de travail effectif	45.45%	60%	14.55
Fiabilité du matériel	Nombre de pannes	60	20	40
Pièces valides	Nb pièce rebutée / Total des pièces fabriquées	25%	0	25%

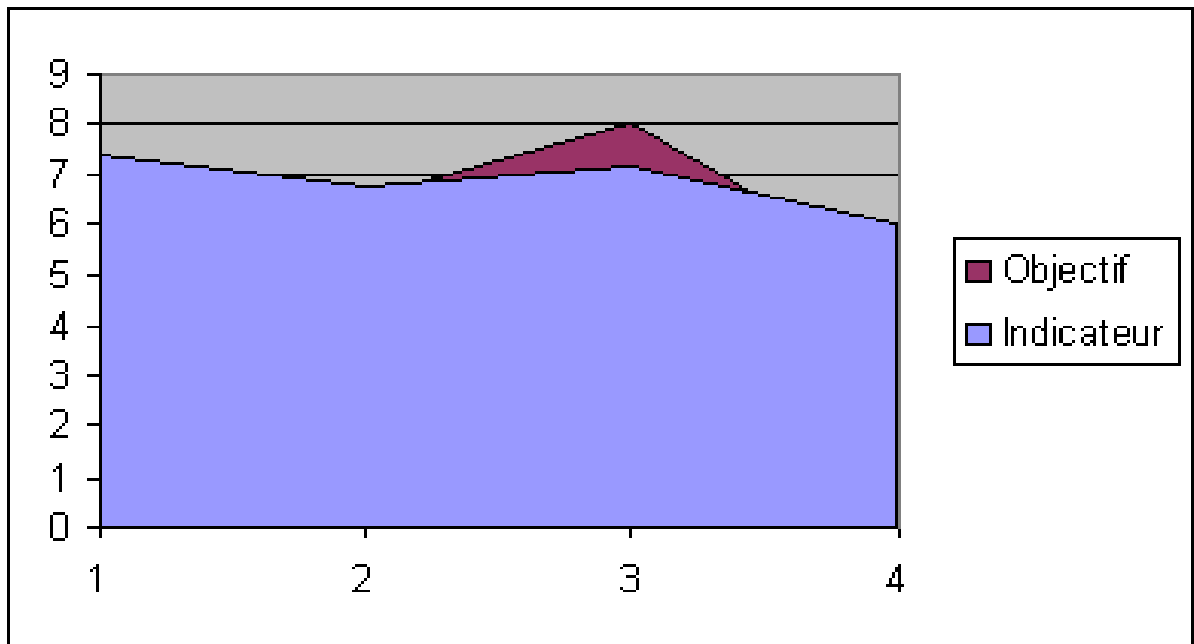
Le responsable peut intervenir donc par :

- 1- Encourager employés par des primes supplémentaires en fonction du rendement, améliorer les conditions du travail si ne sont pas favorable, ou assurer une formation accélérée au personnel non qualifié
- 2- Investir par l'acquisition des nouvelles machines (le résultat est confirmé par le service financier qui se base sur le calcul d'un Ratio qui mesure la vétusté des matériaux par exemple)

Exemple1 :

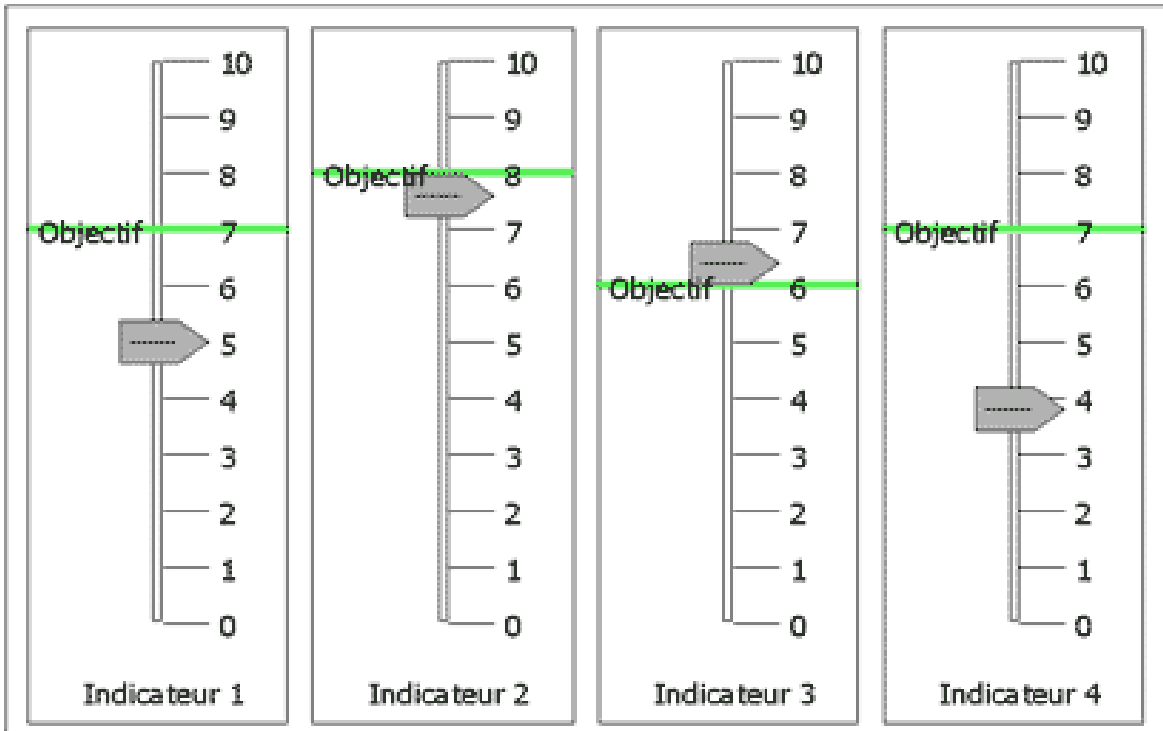


Exemple 2 :

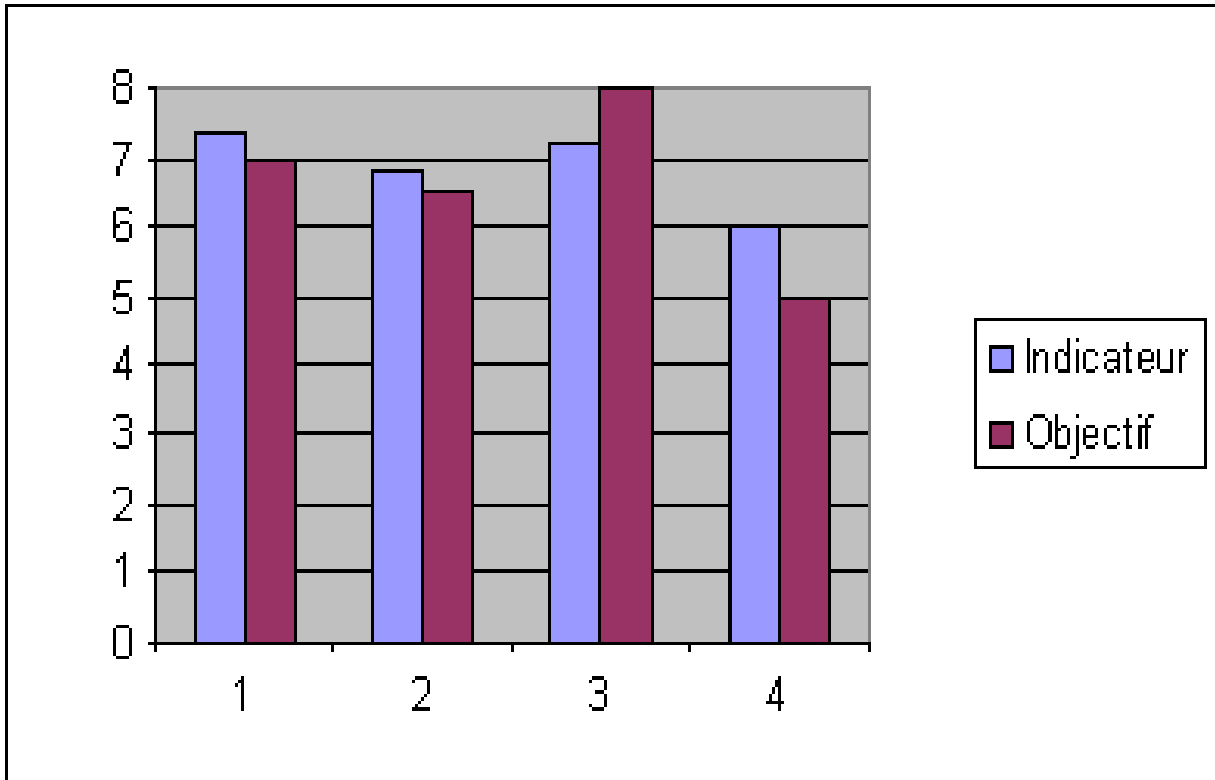


➔ Si l'objectif est visible, c'est qu'il n'est pas atteint

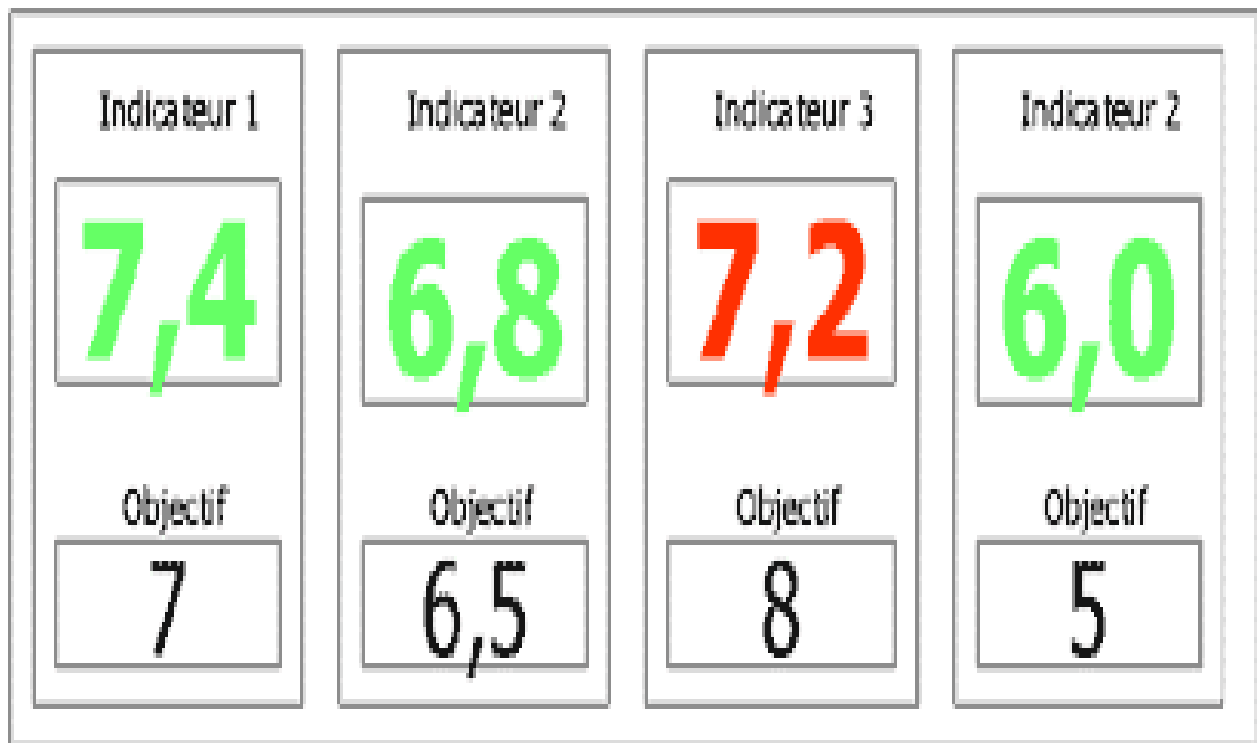
Exemple 3 :



Exemple 4 :



Exemple 5 :



10) Les limites d'un Tableau de Bord :

- ✳ Il n'y a pas un tableau de bord adapté à chaque service ou niveau hiérarchique.
- ✳ Il est souvent figé pendant des années sans souci d'adaptation à de nouveaux besoins, de nouveaux objectifs ou moyens.
- ✳ Il est souvent conçu de manière interne, en fonction du style de gestion de l'entreprise sans souci de comparaison avec des organisations concurrentes meilleures.

Partie III. Différence entre TB & Reporting

1. Comparaison entre le reporting et le tableau de bord.

Le Tableau de Bord est un outil de suivi composé d'indicateurs (budgétaires et extrabudgétaires) peu nombreux, permettant aux gestionnaires de connaître en permanence et aussi rapidement que possible les données nécessaires au contrôle des systèmes qu'ils pilotent.

Le Reporting est quant à lui un outil qui assure la remontée des informations des unités élémentaires vers la direction générale ; il comprend à la fois des éléments empruntés au contrôle budgétaire et au Tableau de Bord.

Il y a beaucoup de ressemblances entre le Tableau de Bord et le Reporting. Ce sont deux outils d'aide à la décision constitués d'indicateurs peu nombreux, permettant de fournir des informations dans les délais brefs, afin de mesurer les réalisations et de les comparer aux objectifs. L'étude menée par les auteurs **CRAY** et **PESQUEUX** apporte des éléments permettant de préciser les similitudes entre ces deux notions

1- Outils d'aide à la décision
2- Ensemble d'indicateurs
3- Mesure des objectifs
4- Recherche des causes et des tendances
5- M'amélioration de l'entreprise avec : <ul style="list-style-type: none">- Une obtention des informations dans des délais brefs ;- Une adaptation à l'organisation existante et non une source de réorganisation ;- Une modification de la structure quand celle de l'entreprise change

Similitudes entre le Tableau de Bord et le Reporting

Il existe toutefois des différences de forme et d'usage entre ces deux concepts. Le Tableau de Bord est surtout utilisé pour le pilote et la gestion opérationnelle alors que le Reporting fait remonter les informations sur le degré de réalisation des objectifs et sert aussi à la consolidation. Les données contenues dans le Tableau de Bord peuvent être de natures diverses (physiques, comptables et financières).

2. Différences entre le tableau de bord et le reporting

Tableau de bord	Reporting
Réponse apportée à la manière dont les objectifs sont en train d'être réalisés	Réponse apportée à l'interrogation sur le degré de réalisation des objectifs
Accent mis sur les variables clés	Identification du résultat comptable
Définition à partir des objectifs en suivant le processus	Définition à partir d'une remontée des informations comptables
Informations financières et non financières	Essentiellement de l'information financière
Seules quelques informations sont consolidées pour les niveaux supérieurs	Les informations financières sont toujours consolidées pour les niveaux supérieurs
Périodicité quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle (flexible et adaptée)	Périodicité mensuelle
Principal instrument d'information opérationnelle par la mise en lumière des facteurs physiques	Un instrument d'information parmi ceux qui constituent le système d'information de gestion
Sélectivité des informations	Pas de sélectivité des informations
Prévoir les actions futures	Evaluation des effets des décisions passées
Intègre des informations qui sont hors champ de la contrôlabilité	N'intègre que des informations qui sont dans le champ de la contrôlabilité

3). Vers une intégration : le « Balanced Scorecard »

Avec le développement des outils de communication, la direction générale est souvent submergée de données trop détaillées, provenant de la comptabilité financière pour la plupart. Ce genre de reporting n'est pas opérationnel car il ne permet pas d'évaluer la performance globale et de décider rapidement. Face à ces problèmes, plusieurs auteurs ont proposé des solutions.

Ainsi, HOWELLAND et SOUCY, après avoir critiqué le caractère « trop détaillé » et « trop financier » des données fournies par le reporting, ont fait quelques recommandations.

Les informations fournies par le reporting doivent comprendre à la fois des données financières et non financières, sous forme d'indicateurs utiles, facilitant la prise de décision et l'évaluation des performances. La direction générale doit avoir suffisamment d'informations sur les unités décentralisées afin d'être au courant des problèmes et des éventuelles opportunités à saisir. Mais en même temps, elle ne doit pas être submergée d'informations trop détaillées.

Les informations qui remontent à la direction générale doivent comprendre un résumé provenant des responsables des unités, qui passe en revue le fonctionnement courant, les résultats, la situation commerciale et les problèmes de gestion. Ce rapport est constitué de données sur un nombre restreint de FCS permettant d'évaluer rapidement les performances des unités.

En outre, les résultats financiers doivent être résumés sous forme de comptabilité de gestion et non sous le format classique de la comptabilité financière. Les informations fournies par le

système de reporting doivent servir aussi à la prévision et non seulement à mesurer les actions passées.

Depuis peu, les dirigeants américains se voient proposer un nouvel outil de pilotage et de mesure des performances. Il s'agit du « **Balanced Scorecard** » qui a été traduit en français par le **tableau de bord prospectif** (TBP). Il convient de rappeler que cet outil a vu le jour à la suite des insuffisances constatées dans la pratique du reporting aux Etats-Unis.

En effet, le TBP a été conçu par ROBERT KAPLAN et DAVID NORTON en 1992 qui le comparent à un simulateur de vol. Les auteurs prennent l'exemple des pilotes qui, pour diriger un avion, ont besoin d'informations précises sur tout ce qui concerne le vol (carburant, vitesse de l'air, altitude,...). Se fier à un seul instrument risquerait de leur être fatal.

De la même manière, les managers, pour évoluer dans un environnement de plus en plus complexe, ne peuvent plus se fier qu'aux seuls indicateurs financiers pour évaluer la performance globale de l'entité qu'ils dirigent.

L'outil proposé a ainsi pour objet, « *la mise en lumière d'une représentation opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie* ».

Le TBP traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie.

Il mesure la performance de l'entreprise selon 4 axes : *financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel*

En plus des indicateurs financiers, cet outil dote donc le dirigeant « d'indicateurs sur ses clients, sur la qualité, sur l'efficacité des processus internes de l'entreprise et enfin sur la capacité qu'a cette dernière de s'améliorer et de croître à long terme ».

Le TBP apparaît ainsi comme un système de mesure de la performance équilibré entre :

1. *indicateur financier et non financier*
2. *court et long terme*
3. *indicateurs intermédiaires et mesures des résultats*

Le TBP est tourné vers l'action et l'anticipation, et est basé sur un processus de sélection qui permet d'éviter trop de détails. Beaucoup d'insuffisances constatées dans la pratique du reporting sont donc prises en compte.

Cet outil ressemble à un tableau de bord de la direction générale. Il reste à savoir s'il pourra un jour remplacer le reporting. La question est donc posée de savoir s'il permet réellement la remontée de l'information nécessaire au pilotage et à la mesure des performances globales des unités décentralisées.

CONCLUSION

Le reporting est l'outil par excellence de suivi et d'évaluation des performances des unités décentralisées. Il permet en effet de faire remonter les informations des centres de responsabilité vers la direction générale. Il est d'origine américaine et ressemble beaucoup au tableau de bord qui lui est considéré comme un outil de pilotage d'origine française.

Mais comme on peut s'y attendre, le reporting est plutôt composé d'indicateurs financiers alors que le tableau de bord s'intéresse essentiellement aux données physiques.

Les critiques formulées à l'endroit du reporting dans son pays d'origine sont à la base de la naissance d'un troisième outil de pilotage plus tourné vers la stratégie et la mesure de la performance globale : il s'agit du « Balanced Scorecard » ou tableau de bord prospectif qui permettra peut-être de faire converger la méthode française et américaine.