

Le tableau de bord de gestion

Le système d'information de gestion de l'entreprise traite un très grand nombre de données dont seules quelques-unes sont pertinentes pour les responsables aux différents niveaux de la structure hiérarchique. Celles qui les informent sur l'évolution des activités qu'ils dirigent, qui contribuent à accroître leur connaissance sur l'entreprise et son environnement, qui constituent une aide à la prise de décision, doivent ainsi être recherchées et mises à leur disposition.

Les différentes informations utiles sont alors regroupées dans des tableaux de bord qui constituent essentiellement des instruments du reporting. Classiquement, l'organisation de ces tableaux de bord conduit à une structure "gigogne" qui permet à la fois de fournir des indicateurs sur les variables d'action dont le centre concerné a la maîtrise et des informations plus globales qui sont destinées au niveau hiérarchique supérieur.

L'interdépendance des activités des différents centres de responsabilité, les liens hiérarchiques, conduisent à l'élaboration d'une structure pyramidale de tableaux de bord. Chaque tableau de bord d'un niveau hiérarchique donné ne reprend que les données consolidées des niveaux inférieurs qui lui sont utiles.

Ainsi, un **tableau de bord de gestion** est un document d'information, sur mesure, de synthèse, orienté vers le **contrôle et la prise de décision**. Il doit permettre au responsable d'analyser les situations, d'anticiper les évolutions, de réagir dans des délais brefs. C'est également un instrument **de communication** privilégié pour les différents acteurs de l'organisation.

Il n'existe pas de tableau de bord type mais tous s'appuient sur différents indicateurs :

- les **indicateurs de moyens** mesurent la consommation des facteurs nécessaires à l'obtention de la production ;
- les **indicateurs de résultat** évaluent le niveau de réalisation des missions sur les plans quantitatif et qualitatif ;
- les **indicateurs d'environnement** fournissent des informations externes qui ont une influence sur l'activité du centre concerné et sur les décisions des responsables.

Une critique généralement formulée à l'égard des tableaux de bord fréquemment utilisés en pratique est leur caractère souvent exagérément financier. Si les données financières sont pertinentes et indispensables aux niveaux hiérarchiques les plus élevés (direction générale), elles présentent peu d'utilité au niveau opérationnel qui doit disposer d'indicateurs davantage orientés vers le pilotage des activités spécifiques à chacun des centres concernés (quantités produites, délais, qualité, etc.). Des efforts ont été accomplis tant en Europe qu'aux États-Unis pour construire des tableaux de bord mieux adaptés aux besoins mais aucune formalisation globale n'avait été effectuée avant les travaux de R. Kaplan et D. Norton.

Le tableau de bord prospectif de R. Kaplan et D. Norton

Dans les années 1990, l'expression "tableau de bord prospectif" (traduction de *balanced scorecard*) apparaît sous la plume de R. Kaplan et D. Norton. Les auteurs proposent une approche des tableaux de bord où les indicateurs mettent en cohérence le pilotage au niveau opérationnel avec la stratégie. Cet ensemble d'indicateurs doit assurer un équilibre, une cohérence entre les différents axes (perspectives stratégiques de l'entreprise) étudiés. Ce type de tableau de bord a un aspect également prospectif en cherchant à appréhender non seulement les performances passées mais également les facteurs-clés de la performance future.

Le tableau de bord prospectif revêt une approche multidimensionnelle de la performance globale. Il doit permettre de veiller à l'équilibre entre les ambitions des objectifs à long terme et le caractère plus immédiat des activités au niveau opérationnel.

Le tableau de bord prospectif de R. Kaplan et D. Norton cherche à apprécier la performance selon quatre axes complémentaires :

- **l'axe financier** : améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent (croissance du chiffre d'affaires, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, augmentation des marges, etc.). Le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. La question essentielle est : "Que faut-il apporter aux associés ?" ;
- **l'axe clients** : ici l'objectif est de répondre à la question : "Que faut-il apporter aux clients ?" Les différents axes sont interdépendants. En effet, la croissance de l'entreprise implique la satisfaction des clients, le développement des ventes et de leur rentabilité (part de marché, nombre de clients nouveaux, taux de rentabilité des différents segments, etc.) ;
- **l'axe processus internes** : il s'agit de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. L'innovation est à l'évidence un processus déterminant (importance accordée à la recherche, nombre de brevets déposés, proportion de

nouveaux produits, etc.). La qualité du service après-vente est également une des composantes essentielles de la satisfaction du client (accueil du client, délai pour résoudre son problème, etc.). Le processus productif ne doit pas être oublié, mais il a toujours été au cœur des préoccupations des responsables (qualité des produits, délai de fabrication, etc.) ;

- **l'axe apprentissage organisationnel** : il doit répondre à la question "Comment piloter le changement ?" Il concerne les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment. Les composantes de l'axe organisationnel relèvent pour l'essentiel des potentialités des salariés (productivité du travail, turn-over, motivation, etc.) et du système d'information (outre les qualités habituelles - pertinence, rapidité d'obtention, précision, etc. - le système d'information doit faciliter l'apprentissage, la diffusion de la connaissance accumulée au sein de l'entreprise). En intégrant l'ensemble des données, l'avènement des progiciels de type ERP (Enterprise Resource Planning) procure cette capacité aux organisations. Cependant ces moyens informatiques restent complexes, onéreux et lourds à mettre en œuvre.

Pour chacun des quatre axes, R. Kaplan, D. Norton suggèrent d'indiquer les **objectifs**, de faire figurer les **indicateurs** avec leurs **valeurs cibles** et d'intégrer les **initiatives** afin de les ajuster avec les objectifs stratégiques. La cohérence globale entre ces quatre axes est assurée par un réseau de relations cause/effet. Ainsi, le tableau de bord prospectif présente une modélisation de la performance de l'entreprise dans une vision transversale de ses activités pour mieux coordonner la stratégie et les processus opérationnels.

Le tableau de bord prospectif ne peut cependant être considéré comme la panacée. Sa construction nécessite une démarche rigoureuse, une remise en cause des pratiques au sein des centres de responsabilité, etc. Comment le développer au sein des organisations ? *Balanced scorecard* et tableau de bord "classique" sont-ils complémentaires, concurrents ? Peuvent-ils être intégrés ? Le système d'information est-il compatible avec les nouveaux besoins en information de l'entreprise ? Beaucoup de questions se posent à l'occasion de la mise en place d'un système de tableaux de bord. Mais ces réflexions sont très utiles pour s'interroger sur les outils de pilotage et les faire évoluer avec le souci d'une meilleure efficacité.

Bibliographie :

- Le tableau de bord prospectif (traduction) - R. Kaplan et D. Norton - Les Éditions d'Organisation, 1998.
- Tableaux de bord et balanced scorecards - C. Mendoza, M-H. Delmond, F. Giraud, H. Löning - Groupe Revue Fiduciaire, 2002.

Mots-clés :

aide à la décision, gestion, indicateur de gestion, information, information de gestion, mesure de la performance, modélisation, outil, pilotage, stratégie, système d'information, tableau de bord