
CHAPITRE 1

Le rôle d'un tableau de bord

Introduction

« Trop d'informations tue l'information. »

Proverbe japonais

Sur le plan théorique, un tableau de bord est un outil de reporting regroupant différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision du chef d'entreprise.

Dans la pratique, le tableau de bord est un outil **d'aide à la décision** qui vient en **complément** des documents de **reporting** habituellement utilisés.

Or, dans les petites et moyennes entreprises (PME), la confusion est souvent faite entre reporting et tableaux de bord. Ceci dans la mesure où l'on pense, à tort, qu'il suffit d'être le plus exhaustif possible sur la situation de l'entreprise, pour décider rapidement et en connaissance de cause.

Mais la réalité prouve que c'est l'inverse qui se produit. Plus les dirigeants et responsables opérationnels ont d'informations, moins ils décident.

En conséquence, il est important de retenir la chose suivante :

- Un **tableau de bord** est un outil **synthétique** qui doit faire le point sur **certains** aspects **significatifs** de l'entreprise à l'aide d'un petit nombre d'indicateurs **pertinents**.
- Le **reporting** est un ensemble de données **détaillées** permettant de **comprendre** et **d'interpréter** les éléments et indicateurs présentés dans le tableau de bord.

Ainsi, on voit ici que ces deux types de documents sont en fait différents par leurs objectifs respectifs, mais complémentaires par leur but principal : soit aider le mieux possible un responsable à prendre des décisions, tant tactiques que stratégiques.

À quoi sert un tableau de bord ?

Après avoir vu à quoi véritablement on doit attribuer le nom de tableau de bord, il reste encore à comprendre quelle est sa réelle utilité.

L'intérêt principal d'un bon tableau de bord est avant tout de « rassurer » son destinataire.

Non pas en ne lui donnant volontairement que des informations et commentaires positifs et partiels sur la situation de l'entreprise et/ou de son activité. Mais simplement en lui donnant une information **claire, précise, vérifiée** et commentée avec **pertinence** et **objectivité**.

En effet, des tableaux de bord présentent trop souvent des informations confuses, erronées (car non contrôlées en amont) et dont les commentaires ne sont qu'une vague constatation des données présentées (du genre, « là ça augmente, puis là ça diminue... et puis l'eau ça mouille ! »). Bref, avec ce genre d'information, il paraît tout à fait normal que certains chefs d'entreprise pensent, à juste titre, que le tableau de bord est un « machin » qui ne leur apportera rien de plus.

Aussi, tout responsable ne doit pas oublier qu'une méthode ou un outil peut tout à fait être valable et utile à la réalisation de leur travail quotidien, **à la condition impérative** d'être mis en place de manière professionnelle. C'est-à-dire avec **réflexion, discernement, pertinence** et **objectivité**.

Car un tableau de bord doit toujours permettre à son utilisateur de prendre un certain **recul** par rapport à son propre métier et ceux de ses collaborateurs. Or, ce n'est pas en « l'inondant » de tableaux

détaillés et souvent incohérents que l'on pourra y contribuer. Bien au contraire, cela peut même parfois l'inquiéter inutilement ; ce qui peut coûter très cher à l'entreprise :

- décisions erronées,
- décisions manquant de détermination et/ou d'ambition,
- une absence totale de décision du fait d'une véritable... indécision du responsable.

Donc, en définitive, un chef d'entreprise doit retenir qu'un bon tableau de bord est un outil de pilotage dont le rôle essentiel est de l'aider (ainsi que ses responsables opérationnels) à mieux comprendre la situation de son entreprise, d'en évaluer les risques avec le maximum de **justesse** et de **précision**, et lui permettre ainsi de prendre ses décisions **rapidement** et en **connaissance de cause**.

Ce qui lui procurera au final une plus grande **autonomie** et une plus grande **efficacité** dans ses prises d'initiative.

Car un chef d'entreprise qui manque de réactivité par rapport à une situation intérieure ou extérieure à son entreprise, risque fort de laisser des occasions importantes lui « passer sous le nez » ; et ce, que ce soit au niveau de l'anticipation et la résolution de problèmes, qu'au niveau d'opportunités de développement commercial et/ou technologique.



Les principaux objectifs du tableau de bord

Un bon tableau de bord doit toujours avoir pour principaux objectifs :

- de permettre aux décideurs de se poser les **bonnes** questions ;
- d'attirer leur **attention** sur les aspects les plus importants du moment ;
- de les faire **réfléchir** utilement aux différents problèmes de l'entreprise ;
- de leur donner une vision **transversale** de l'activité de leur entreprise ;
- de leur présenter une approche **prospective**, donc tourner vers l'avenir ;
- de leur faire prendre conscience des **risques** éventuels engendrés par une décision **passée** ou **future** ;
- de permettre au chef d'entreprise d'appréhender avec précision le **degré d'efficacité** de ses décisions et de celles de ses responsables opérationnels ;
- de s'assurer que les procédures et règles de fonctionnement sont bien **comprises** et **respectées** par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;
- de permettre aux différents responsables et à leur équipe de mesurer avec **objectivité** et **intérêt** l'évolution de leurs **performances collectives** ;
- d'aider les dirigeants à faire passer un message important à l'ensemble de leur personnel ;
- de leur permettre d'**intéresser** leurs équipes à la stratégie de l'entreprise et de faire **participer** ces dernières à certaines prises de décision ; car c'est le meilleur moyen pour **mobiliser** l'ensemble du personnel sur l'intérêt à faire **circuler** les bonnes informations au sein l'entreprise ;
- de présenter aux décideurs les principales **tendances** les plus marquantes, que ces dernières soient **passées** ou **futures** ;
- de mettre l'accent sur les aspects **stratégiques** de l'activité de l'entreprise, ce qui est trop souvent oublié dans la pratique ;
- de favoriser l'**échange** et la **concertation** entre les différents responsables de l'entreprise : c'est souvent la meilleure façon de ne pas passer à côté d'un problème et/ou d'une solution, grâce à une « **mutualisation** » des avis et conseils provenant de chaque responsable. Ceci dans la mesure où la réussite vient souvent de la confrontation d'expériences différentes, au sein même de l'entreprise.

Son mode d'emploi

Pour utiliser avec le maximum d'efficacité un tableau de bord, tout responsable, quel qu'il soit, doit respecter le processus suivant :

1^{re} étape : observer rapidement les principales tendances des différents indicateurs présentés.

2^e étape : repérer les évolutions paraissant anormales, quelles soient d'ordre positif ou négatif.

3^e étape : prioriser tout d'abord l'analyse des points négatifs, car c'est le plus urgent. Pour cela, il est nécessaire d'avoir recours au reporting détaillé correspondant, afin de trouver et de comprendre les véritables raisons de cette anomalie.

4^e étape : si le ou les reportings détaillés correspondants ne suffisent pas pour comprendre ce qui se produit ou risque de se produire, rencontrer la ou les personnes directement concernées par les données ; c'est-à-dire leur(s) véritable(s) producteur(s).

5^e étape : discuter avec eux des éventuelles anomalies repérées afin, d'une part d'être sûr que c'est bien l'indice qu'il y a un ou plusieurs problèmes, et d'autre part d'en trouver la ou les véritables origines avec leur concours.

6^e étape : une fois le ou les problèmes cernés, réfléchir à la meilleure solution à appliquer pour y remédier (c'est-à-dire y mettre fin) à court terme. Pour cela, ne pas hésiter à demander l'avis du personnel directement concerné.

Les personnes « du terrain » permettent souvent d'éviter de mauvaise décision pouvant engendrer de nouveaux problèmes (risquant ainsi de créer un cercle vicieux). En outre cela peut considérablement accélérer la prise de décision.

7^e étape : après avoir résolu le problème à court terme, il est fortement recommandé de réfléchir à la meilleure manière d'anticiper le risque que ce problème ressurgisse.

Là aussi, le conseil avisé des opérationnels expérimentés peut être un atout majeur dans l'efficacité, la simplicité et la pertinence de la ou des solutions mises en place sur le moyen terme.

8^e étape : reprendre le tableau de bord et réaliser les mêmes étapes pour les indicateurs semblant anormalement positifs.

9^e étape : une fois l'analyse du tableau de bord terminée, penser à réfléchir aux indicateurs à supprimer et/ou à remplacer, de manière à ne pas encombrer le tableau de bord d'indicateurs devenus obsolètes, et donc garder le maximum de clarté et d'efficacité.

10^e étape : penser aussi à ceux à ajouter, suite notamment aux éventuels nouveaux problèmes constatés. Ceci, afin de pouvoir disposer d'un repère ou d'un moyen de s'assurer que la ou les solutions mises en place sur le court et moyen terme ont bien fonctionné et/ou ont bien été respectées et appliquées.

Remarque importante

Il est fortement conseillé d'automatiser au maximum les extractions et traitements des données nécessaires à la production des tableaux de bord.

En effet, trop souvent, l'informatique est laissée de côté dans la réflexion et la conception d'un tableau de bord.

Ce qui à moyen terme peut coûter très cher à l'entreprise, car en se développant ses besoins en informations augmentent et se complexifient. D'où la nécessité de les anticiper le plus tôt possible, afin d'éviter de se retrouver plus tard avec une véritable « usine à gaz » incontrôlable.

Par ailleurs une utilisation pertinente de l'outil informatique permet :

- D'améliorer la qualité des informations fournies, dans la mesure où l'**automatisation** permet de supprimer les **doubles saisies** et les **manipulations** des données. Ces dernières engendrant non seulement une **perte de temps** inutile, mais aussi une **source d'erreurs** de saisies souvent préjudiciables pour l'efficacité des décisions.
- De permettre une vérification des données saisies plus **rapide** et plus **sûre**, grâce à la possibilité d'automatiser certains **contrôles** de justesse de l'information.
- D'accélérer efficacement la **transmission** et la **mise à jour** des tableaux de bord et des reportings détaillés associés aux principaux décideurs de l'entreprise (qu'ils soient dirigeants ou opérationnels). Permettant ainsi une meilleure **réactivité** de l'organisation de l'entreprise en cas de situation difficile ou de survenance d'un problème grave.

- De permettre d'investir le **temps** ainsi **économisé** dans des tâches plus importantes pour l'entreprise, comme l'**analyse** des données et l'établissement de **prévisions** pertinentes, ainsi qu'une réflexion sur les meilleurs moyens d'**anticiper** les risques futurs de l'entreprise (actions souvent trop rares dans les PME).

Cependant, **attention**, un bon usage de l'informatique ne remplace pas la pertinence des tableaux de bord, loin s'en faut.

En effet, il existe actuellement sur le marché des produits informatiques, dits « PGI » (progiciels de gestion intégrés ou ERP en anglais) qui sont de plus en plus performants au niveau technique. Malheureusement, leur mise en place dans les PME se solde parfois par un échec coûteux (notamment au niveau financier), dans la mesure où les dirigeants ont pensé naïvement que la **qualité** du **contenant** allait faire automatiquement celle du **contenu**.

D'où l'importance, avant tout recours à un outil informatique de gestion, de réfléchir en **amont** à ce dont l'entreprise et ses différents responsables ont **réellement besoin**, et **non pas** à ce dont ils **devraient avoir besoin** (sous prétexte de respecter la mode du moment ou par plaisir d'utiliser une nouvelle technologie).

✓ à retenir

• LES PRINCIPES ESSENTIELS •

Un tableau de bord est un **outil de pilotage** de l'entreprise, utilisé autant par les dirigeants que les responsables opérationnels de l'entreprise.

Son rôle est de présenter sous forme d'**indicateurs synthétiques**, tant **qualitatifs** que **quantitatifs**, les **objectifs** à atteindre et les **moyens** associés pour y parvenir, ainsi que les **actions** déjà réalisées.

Ceci afin d'évaluer avec précision le degré de **performance** de l'entreprise en général et/ou dans un domaine particulier.

CHAPITRE 2

Ses particularités techniques

« Dans toute bataille, la préparation compte tout autant que l'action [...] »

Napoléon Bonaparte

Désirer mettre en place des tableaux de bord pertinents et efficaces est une chose, encore faut-il savoir s'y prendre, ce qui est loin d'être évident.

Car contrairement à ce que les chefs d'entreprise peuvent parfois penser, les échecs de mise en place de tableaux de bord ont souvent pour origine un manque de **méthode** dans sa **conception** et sa **mise en place**.

Certes, il est vrai que dans les PME le temps disponible est une denrée rare. Mais il ne faut cependant pas oublier l'essentiel : à savoir que le temps passé à sa création et sa mise en place sont un **investissement nécessaire** qui va fortement conditionner le degré de **pertinence** et de **rentabilité** du futur tableau de bord. Aussi vouloir économiser du temps sur sa conception et son déploiement risque au final de coûter beaucoup plus cher à l'entreprise que l'économie obtenue.