

FONCTIONS de

L'ENTREPRISE

finance/gestion
comptabilité

Concevoir le tableau de bord



Méthodologie, outils et modèles visuels

Caroline SELMER

4^e édition

DUNOD

Du même auteur :

Construire et défendre son budget, Dunod, 3^e édition, 2014

La boîte à outils du Contrôle de gestion, Dunod, 2014

La boîte à outils du Responsable financier, Dunod, 2^e édition, 2013

Toute la fonction finance, Dunod 2006

Hacer y defender un presupuesto, DEUSTO, 2002

L'auteur a participé aux ouvrages :

Le contrôle de gestion en mouvement, Éditions d'organisation, 2009

Tableaux de bord, sous la direction de G. Balantian, Éditions d'organisation, 2005

Toute la fonction management, Dunod, 2003

Finance d'entreprise, sous la direction de N. Guedj, Éditions d'organisation, 2000

Maquette intérieure : Catherine Gambier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphic Design

Photo de couverture : Didier Thirion/Graphic Design

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 1998, 2003, 2011, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074217-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	IX
--------------	----

Partie I

Sélectionner l'information décisionnelle	1
---	----------

Chapitre 1 ■ Organiser le système de pilotage	3
--	----------

Mettre une activité sous contrôle	4
-----------------------------------	---

La mise sous contrôle d'une activité s'exerce à deux niveaux	4
--	---

L'élément clé du pilotage : le plan d'actions	6
---	---

Les trois horizons du contrôle de l'entreprise	6
--	---

Le contrôle de la stratégie	6
-----------------------------	---

Le contrôle de la gestion	7
---------------------------	---

Le contrôle de l'exploitation	12
-------------------------------	----

Définir les objectifs avec précision	13
--------------------------------------	----

Formaliser les objectifs avec précision	13
---	----

Les différents types d'objectifs	15
----------------------------------	----

Assurer la cohérence du système de pilotage	16
---	----

Le déploiement des objectifs	16
------------------------------	----

La remontée des informations	20
------------------------------	----

Chapitre 2 ■ Identifier les indicateurs de performance	23
---	-----------

Les différentes mesures de la performance	24
---	----

Les indicateurs d'efficacité et d'efficience	24
--	----

Les indicateurs d'impact	26
--------------------------	----

La démarche d'identification des indicateurs de performance	27
---	----

Clarifier la mission	27
----------------------	----

Préciser les points clés de la mission ou du processus	28
--	----

Formaliser les indicateurs de performance	30
---	----

Quelques exemples de mesure de performance	30
La fonction « action sociale » dans une caisse d'allocation familiale	31
Les processus dans un centre de distribution EDF	33
Chapitre 3 ■ Identifier les indicateurs de pilotage	39
Les déterminants de la performance	40
Les indicateurs de pilotage	40
Les indicateurs d'éclairage	44
Les indicateurs en « avant »	45
La démarche de détermination des indicateurs de pilotage	45
Identifier les activités et les ressources critiques	46
Formaliser les points clés et les indicateurs de pilotage	47
Exemples de mesure du pilotage	47
La fonction « action sociale » dans une caisse d'allocation familiale	47
Les processus dans un centre de distribution EDF	51

Partie II

Les étapes de conception d'un tableau de bord : la méthode Janus

Chapitre 4 ■ Jalonner les étapes du projet	57
Déterminer les grandes orientations du projet	58
Un outil de pilotage réservé aux dirigeants	58
Un outil de pilotage impliquant les différents niveaux de l'entreprise	58
Un outil de pilotage centré sur les objectifs stratégiques et les facteurs clés de succès	59
Le reporting et le tableau de bord	59
Mettre en place une gestion du projet	61
Constituer le comité de pilotage et l'équipe projet	61
Définir les étapes de la mise en œuvre du projet	62
Décliner une démarche de mise en œuvre	63
Prévoir un plan de communication	64
Sensibiliser les futurs utilisateurs	65
Exposer les principes de gestion	65
Expliquer aux futurs utilisateurs ce que l'on attend d'eux	66

Chapitre 5 ■ Analyser les besoins des utilisateurs	69
Recenser les besoins des utilisateurs	70
Les utilisateurs réaliseront un diagnostic de la procédure de TDB	70
Les utilisateurs détermineront les éléments clés à mesurer	71
Le contrôleur de gestion prévoira les documents de travail	73
Analyser et valider les demandes	74
La cohérence avec la stratégie	74
La cohérence avec l'organigramme	76
La cohérence transversale	77
Inventorier les informations existantes	78
Définir une méthodologie	78
Sélectionner les données prioritaires	78
 Chapitre 6 ■ Normer la présentation des indicateurs	 81
L'inventaire des questions à se poser	82
Que cherche-t-on à mesurer ?	82
Quelle précision est juste nécessaire ?	82
Quand et à quelle fréquence faut-il mesurer ?	82
Qui génère l'information de base ?	83
Qui sont les utilisateurs intéressés ?	84
Quelle évolution du TDB préconiser ?	84
Quels peuvent être les effets induits ou pervers ?	85
Le dictionnaire des indicateurs	86
Représenter l'information de façon attractive	87
Le baromètre	87
Les chiffres	88
Les graphiques	91
Les commentaires	94
 Chapitre 7 ■ Utiliser un système informatique adapté	 97
Informatiser les tableaux de bord	98
Quels outils choisir ?	99
Pour informer	99
Pour expliquer	100
Pour rechercher	102
Pour simuler	103

Pour stocker	104
Pour communiquer	106
Mettre en place un système d'information décisionnel	108
Traitement de l'information	109
Choix des outils supports	111

Chapitre 8 ■ Situer le tableau de bord au cœur du management 115

Déterminer des objectifs clairs	116
Mettre à disposition des ressources adaptées aux besoins	116
Un outil d'aide à la décision	116
Un outil de communication	119
Un outil d'amélioration des compétences	120
Le système d'évaluation et de feedback	123
Le système de motivation	126
Créer un lien avec la rémunération	126
Dix recommandations pour lier les notions de mesure/pression/suivi/récompense	129

Partie III

Exemples d'indicateurs et de tableaux de bord 131

Chapitre 9 ■ Indicateurs les plus fréquents des principales fonctions de l'entreprise 133

Annexe ■ Exemples de tableaux de bord (cahier couleur)

Chapitre 10 ■ Tableaux de bord commerciaux	151
Les spécificités d'un marché donné	152
Les objectifs en terme de marché	152
Tableau de bord commercial d'une entreprise de service	152
Tableau de bord commercial d'une association	153
Les compétences distinctives : qualité et adaptabilité	155
La satisfaction des clients	155
Être flexible	159
Être réactif	159
Le déploiement des tableaux de bord au sein d'un groupe	160

Chapitre 11 ■ Tableaux de bord industriels	165
Les indicateurs industriels	166
Représentation des indicateurs de coûts	167
Le tableau de bord qualité	170
Mise en place de tableaux de bord dans un groupe	174
Exemple d'un groupe pharmaceutique	174
Le réseau de tableaux de bord	176
 Chapitre 12 ■ Tableaux de bord de fonctions support	 181
Les indicateurs clés des services généraux	182
Tableau de bord d'un centre de services RH	185
Modèle de tableau de bord innovation	188
Tableaux de bord du responsable innovation	188
Tableaux de bord des chefs de projet	192

Partie IV

Renforcer l'impact des tableaux de bord 195

Chapitre 13 ■ Lever les principales difficultés	197
Pallier les difficultés rencontrées	
lors de l'élaboration du tableau de bord	198
Respecter la finalité des deux types d'indicateurs	198
Valider les points de corrélation entre performance et pilotage	200
Piloter les causes pour anticiper	203
Définir le bon niveau de maille d'analyse pour faciliter la prise de décision	204
Focaliser l'attention des acteurs et auditer la cohérence de leurs indicateurs avec leur champ de responsabilité	205
Anticiper les comportements induits	205
Auditer la qualité du système d'information	206
Pallier les difficultés rencontrées	
lors de l'exploitation du tableau de bord	207
Les « bons » objectifs sont définis et négociés	207
Les mesures de la performance sont correctement alignées avec les objectifs stratégiques	208
Les systèmes de rémunération-récompense des managers renforcent la performance	209

Le système fonctionne par exception	210
Il existe un bon suivi des perturbations	211
Impliquer les responsables opérationnels	212
Centrer le système de mesures sur les personnes	213
Chapitre 14 ■ Faire parler les chiffres	217
Structurer sa communication à partir du destinataire	218
Présenter les chiffres différemment	219
Créer un support visuel percutant	225
Préparer une présentation orale convaincante	230
Animer la réunion tableau de bord	232
Conclusion	235
Bibliographie	237
Index	239

Introduction

Cette quatrième édition a été conçue pour répondre de la façon la plus pratico-pratique possible aux difficultés rencontrées par les professionnels en entreprise lors de l'élaboration ou de l'exploitation des tableaux de bord, qu'ils en soient les concepteurs ou les destinataires.

Force est de constater que les mêmes interrogations sont toujours d'actualité. Comment se fait-il que l'on crée de plus en plus d'indicateurs sans toujours en tenir compte ? Pourquoi la direction ne se satisfait-elle pas toujours de la pertinence des indicateurs retenus ? Pourquoi craint-on souvent d'avoir manqué un indicateur clé ! Et si on pense avoir enfin identifié les bons indicateurs clés de son métier, comment mieux les présenter afin de motiver les opérationnels à les regarder régulièrement et, comment leur en permettre une lecture aisée et rapide. Enfin, toujours cet étrange paradoxe, mélange d'un besoin de simplification et de contrôle, qui réapparaît : « un bon tableau de bord ne peut-il se limiter à trois ou cinq indicateurs clés ? » Afin de répondre à l'ensemble de ces interrogations, et à bien d'autres, j'ai voulu, dans cette nouvelle édition, présenter de nombreux exemples de tableaux de bord et donner des conseils pour rendre les tableaux de bord plus percutants.

Les deux premières parties du livre reprennent les principes fondamentaux de la conception d'un tableau de bord.

Dans la première partie, vous retrouverez la méthodologie pour identifier les indicateurs pertinents et centrer le tableau de bord sur les indicateurs essentiels. La seconde partie reprend les principes de conception d'un tableau de bord, à travers la méthode Janus qui structure la démarche de conception d'un tableau de bord en cinq étapes.

À la suite de ces deux parties axées sur la théorie, les deux parties suivantes, se concentrent sur des réalisations concrètes et présentent de nombreux exemples de tableaux de bord, ainsi que des expériences de mises en œuvre en entreprise dans des univers très différents.

La troisième partie a été entièrement refondue afin de s'adresser au plus grand nombre dans l'entreprise. Elle présente de nouveaux exemples sous des angles différents : tableaux de bord commerciaux, industriels et fonctions

support. Ces exemples de tableaux de bord s'adressent aux directions métiers et à leurs équipes dans des entreprises, moyennes ou grandes, comme à l'ensemble d'un comité de direction dans une plus petite structure.

Enfin la quatrième partie est entièrement nouvelle. Je l'ai conçue à partir de retours d'expérience après diverses missions chez mes clients, afin qu'elle soit très opérationnelle. Elle propose de nombreux conseils et recommandations pour :

- lever les principales difficultés rencontrées lors de l'élaboration ou de l'exploitation d'un tableau de bord ;
- faire parler les chiffres auprès des équipes et faciliter la prise de décision.

J'espère qu'au terme de ce livre vous aurez trouvé les réponses à vos questions et, que les exemples présentés vous permettront d'adapter et d'enrichir vos tableaux de bord.

Je vous souhaite une bonne lecture.

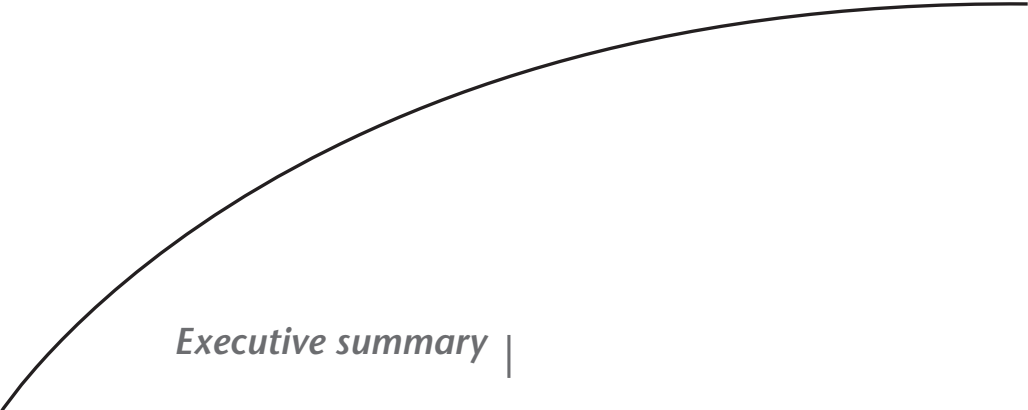
Partie I



Sélectionner l'information décisionnelle

Chapitre 1

Organiser le système de pilotage



Executive summary |

- ▶▶ **Le système de pilotage** de l'entreprise doit donner à ses responsables les éléments nécessaires à la maîtrise de leur activité. Plus explicitement, les responsables d'une entreprise qui voudront orienter et ajuster son fonctionnement en prenant rapidement les décisions leur donnant toutes les chances d'atteindre leurs objectifs, seront obligés de contrôler en permanence l'activité de leur entreprise.
- ▶▶ **Tout système de pilotage** est basé sur les trois éléments suivants : des objectifs définis à l'avance avec précision ; un dispositif de mesures (indicateurs) ; des actions correctrices.