

Chapitre 1

Le rôle d'un tableau de bord

« *Trop d'informations tue l'information.* »

Proverbe japonais

Sur le plan théorique, un tableau de bord est « *un outil de gestion opérationnelle ou stratégique qui regroupent différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaires à la prise de décision d'un décideur (dirigeant, manager opérationnel, administrateur, actionnaire ou associé...)* ».

Dans la pratique, un tableau de bord est un outil de **pilotage**, qui vient **compléter** les documents de **reporting**¹ habituellement utilisés (statistiques, tableaux simples ou croisés dynamiques, commentaires d'analyse, budgets...).

Cette complémentarité est importante à rappeler, car pour un grand nombre de PME et TPE (et certaines ETI²), il y a encore trop souvent une confusion entre *reporting* et tableau de bord. Cet état de fait peut s'expliquer de plusieurs manières :

- le tableau de bord est intégré dans un *reporting* et transmis tel quel, sans commentaire expliquant leurs différences ;
- le tableau de bord est perçu dans son sens littéral : un tableau synthétique avec des données ;
- les *reportings* réalisés sont toujours illustrés de nombreux graphiques ;
- la politique de communication interne de l'entreprise impose de ne pas faire de distinction entre *reporting* et tableau de bord, sous prétexte qu'ils sont tous deux des outils d'aide à la décision et qu'il ne faut pas perturber leurs destinataires avec des notions trop techniques ;
- un manque de compétence en interne dans l'exploitation et l'analyse des données (reconnu par 27 % de PME/TPE, selon un sondage réalisé par la société YouGov en 2018) ;

1. Rapport d'activité en français.

2. Entreprises de taille intermédiaire (effectif de 250 à 499 salariés selon l'INSEE).

- ainsi qu’une grande difficulté à recruter ces compétences (pour 40 % des PME/TPE d’après le même sondage de YouGov).

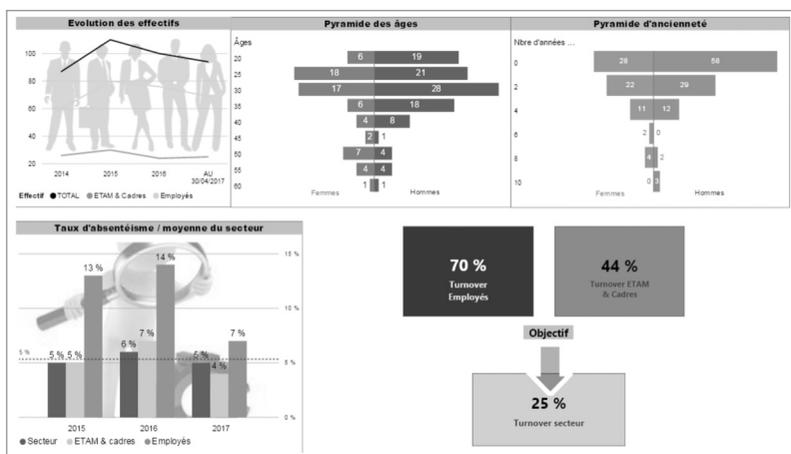
Ce constat explique donc, en grande partie, le désintérêt des dirigeants de PME/TPE pour cet outil de pilotage, ainsi que le fait qu’ils sont encore 28 %¹ à reconnaître qu’ils n’exploitent pas régulièrement les données de leur entreprise. Cette confusion entre tableau de bord et reporting n’est pas sans conséquence pour la pérennité des PME et TPE et doit donc être absolument évitée.

Mais comment peut-on résoudre ce problème ?

Pour éviter tout risque de confusion, le plus simple est de retenir les définitions suivantes :

- le **tableau de bord** est un outil **synthétique**, dont le but est d’attirer l’attention sur **certains aspects significatifs**, à l’aide d’un petit nombre d’indicateurs visuels (**comme dans l’exemple qui suit**) ;

Figure 1 : Exemple de tableau de bord d’une PME



- le **reporting** est un document composé d’un ensemble de données exhaustives et **détaillées**, dont le but est de **comprendre** les raisons de l’évolution des indicateurs du tableau de bord.

1. Selon une étude réalisée par YouGov en 2018, sur un échantillon de 400 PME/TPE.

On voit ainsi que ces deux outils décisionnels sont en fait différents par leurs objectifs respectifs, mais complémentaires par leur finalité : soit aider le mieux possible un responsable à prendre des décisions, sur le plan opérationnel ou stratégique.

À quoi sert un tableau de bord ?

Après avoir vu à quoi on doit attribuer le nom de tableau de bord, il reste encore à comprendre quelle est sa véritable utilité pour une PME ou TPE.

Un des intérêts majeurs d'un tableau de bord est avant tout « d'éclairer » et de « rassurer » son destinataire, à l'aide d'une présentation visuelle synthétique et équilibrée. 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 **fiable, claire, précise, vérifiée** et commentée avec **pertinence** et **objectivité**.

Bien que ces principes puissent paraître évidents à certains lecteurs, il est néanmoins important de les rappeler. En effet, dans la pratique, on constate encore trop souvent que des tableaux de bord contiennent des informations confuses, partielles, non actualisées ou erronées (car insuffisamment contrôlées en amont) et dont les commentaires ne sont qu'une vague constatation d'ordre général, du genre, « *là ça augmente, puis là ça diminue... et puis l'eau ça mouille !* » Bref, avec ce genre d'information, il n'est pas étonnant que certains chefs d'entreprise pensent – à juste titre – qu'un tableau de bord n'est qu'un « machin » qui ne leur apportera rien de plus !

Pour éviter cette situation, tout décideur ne doit jamais oublier qu'une méthode ou un outil de gestion 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, réalisme, pertinence** et **objectivité**. 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 à terme : décisions erronées, décisions manquant de détermination et/ou d'ambition, absence totale de décision du fait d'une véritable... indécision du responsable.

Plus concrètement, un tableau de bord doit principalement servir à :

- mettre en relation des données de différentes natures, afin d'évaluer visuellement leur degré de corrélation ;
- présenter différents indicateurs de pilotage de manière harmonieuse, pour en faciliter l'analyse ;
- visualiser plus facilement l'évolution de la performance d'un domaine ou périmètre d'activité précis et en informer rapidement la direction générale ;
- s'assurer du respect des objectifs opérationnels ou stratégiques ;
- mesurer et analyser la performance en temps réel, grâce à l'automatisation informatique (du tableau de bord) ;
- éviter ou suivre la réduction d'un ou plusieurs dérapages ou risques ;
- mieux maîtriser la consommation d'un budget ;
- mettre en relation des indicateurs de suivi, d'alerte et/ou de performance ;
- piloter l'activité d'une ou plusieurs équipes ;
- partager des données clés auprès de son personnel, pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de gestion et les inciter à participer aux actions d'amélioration continue, sans être obligé de faire sans arrêt des réunions.

Donc, en définitive, un chef d'entreprise doit retenir qu'un bon tableau de bord est un outil de pilotage personnalisé, dont le rôle essentiel est de l'aider (ainsi que ses managers opérationnels) à mieux comprendre la situation de son entreprise, d'en évaluer les risques avec le maximum de **justesse** et de **réalisme**, et lui permettre ainsi de prendre ses décisions **rapidement** et en **connaissance de cause**. Ce faisant, il gagne une grande autonomie dans son rôle de gestionnaire, ainsi qu'une plus grande **efficacité** dans ses prises d'initiative. Ce dernier aspect n'est pas anodin, dans la mesure où un dirigeant qui manque de réactivité par rapport à une situation intérieure ou extérieure à son entreprise – qu'elle soit positive ou négative – risque fort de laisser des opportunités importantes lui « passer sous le nez », notamment sur les plans commercial et technologique.

Les principaux objectifs du tableau de bord

Un bon tableau de bord doit toujours permettre à son ou ses destinataires d'atteindre plus facilement un certain nombre d'objectifs, dont les plus courants sont :

- respecter un budget ou une ligne budgétaire et s'assurer que les objectifs à court ou moyen terme seront atteints ;

- comparer facilement ses résultats avec ceux attendus;
- anticiper les risques majeurs de dérapages et mettre en place rapidement un plan d'actions correctives si nécessaire;
- se poser les bonnes questions sur son périmètre de responsabilité;
- garder une vue d'ensemble de ses actions passées et futures et de celles de ses équipes;
- évaluer l'impact de ses décisions sur les autres fonctions ou métiers de l'entreprise;
- se focaliser sur les tendances passées et futures les plus marquantes;
- trouver des solutions pertinentes à des problèmes ou difficultés rencontrés;
- avoir une vision transversale de l'activité de son entreprise;
- prendre du recul sur son activité et son métier, afin de mieux identifier les opportunités et les menaces qui se présentent;
- sensibiliser et impliquer les salariés de l'entreprise dans l'amélioration de sa performance, en leur montrant de manière pertinente, factuelle et concise les résultats de leurs efforts;
- faire passer un message important à l'ensemble du personnel (par exemple lors d'une réunion ou par le biais d'un affichage);
- avoir une approche prospective de son activité;
- prendre mieux conscience de l'importance de la RSE¹ pour la pérennité de l'entreprise (par le biais d'indicateurs portant, par exemple, sur les volumes de déchets ou de rebuts de production, le nombre d'accidents du travail ou le nombre de jours d'absence pour maladie);
- comparer aisément sa performance avec celle du secteur ou celle de son principal concurrent;
- s'assurer que les procédures et règles de fonctionnement sont bien **comprises** et **respectées** par les acteurs concernés.

En outre, un bon tableau de bord doit favoriser l'**échange** et la **concertation** entre les différents décideurs 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 différentes personnes. Car la réussite vient souvent de la confrontation d'expériences différentes, au sein même de l'entreprise.

1. Responsabilité sociale et environnementale.

Son mode d'emploi

Parmi les différentes causes d'échec d'un tableau de bord, l'une des plus controversées est celle relative à son utilisation ou, plus précisément, sur la manière de l'utiliser au quotidien. En effet, il ne suffit pas de mettre correctement en place un tableau de bord, pour que celui-ci contribue automatiquement à l'amélioration des prises de décision. Seul un usage pertinent et constant le permet; c'est d'ailleurs un principe valable pour toute méthode ou outil de gestion.

Pour que cette utilisation soit efficace et efficiente, il est donc nécessaire de respecter quelques règles et un certain ordonnancement, qui peuvent se concrétiser par dix étapes.

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

2^e étape : repérer les évolutions ou tendances passant anormales, qu'elles 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 anormalité.

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 (erreur de saisie, dérapage budgétaire, incident économique...).

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. Son expérience et sa connaissance de l'entreprise et de son métier permettent très souvent d'éviter de mauvaise décision pouvant entraîner un « cercle vicieux », tout en accélérant de manière considérable la prise de décisions correctives.

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. C'est la seule manière de garder un tableau de bord claire et efficient.

10^e étape : penser aussi aux indicateurs à ajouter – suite aux éventuels nouveaux problèmes constatés – afin de pouvoir disposer d'un repère ou d'un moyen de s'assurer que la ou les solutions mises en place ont bien fonctionnées et/ou ont bien été respectées et appliquées.

Remarque importante

Il est fortement conseillé d'automatiser au maximum les extractions et le traitement des données nécessaires (filtres, calculs, mise en forme...) à la production des tableaux de bord, à l'aide d'un ou plusieurs outils informatiques adaptés : progiciel métier, logiciel spécifique développé en interne, PGI/ERP¹, progiciel d'extraction et de gestion de base de données² (MS Access, Power BI, MyReport, EMAsphere, Jedox, StarQuery...). En effet, trop souvent, l'informatique est laissée de côté dans la réflexion et la conception d'un tableau de bord. Ce qui a pour conséquence de favoriser la création d'une « usine à gaz » coûteuse et démoralisante sur le moyen terme, voire l'abandon pur et simple du tableau de bord.

La Business Intelligence, les Big Data et le tableau de bord

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'informatisation du tableau de bord est primordiale pour son efficacité et sa pérennité au sein de l'entreprise. Elle permet une plus grande rapidité et fiabilité d'actualisation (grâce à l'automatisation de la collecte et du traitement des données), une diffusion

1. Progiciel de gestion intégré ou *Entreprise Resources Planning* en anglais.
2. Encore appelé progiciel de *Business Intelligence* ou progiciel de BI.

plus sécurisée (gestion des accès partagés, génération de codes d'accès personnalisés...), une utilisation plus aisée (meilleure ergonomie, messages d'alerte automatiques, modification du contenu par un simple clic de souris ou un glisser-déposer...), une actualisation des indicateurs en temps réel, une analyse croisée facilitée et l'intégration automatique de données externes via Internet (études, statistiques, bases de données, flux RSS¹...).

Cet aspect est d'autant plus important, que la masse d'informations à analyser est de plus en plus diverse et croissante, y compris pour les TPE. C'est pour cette raison que l'on parle de plus en plus des « *Big Data* » et de la « *Business Intelligence* » au sein des PME, notamment en matière de pilotage commercial et de détermination des objectifs stratégiques.

Cependant, le fait que l'on en parle beaucoup ne signifie pas pour autant que toutes les PME et TPE ont réellement conscience de l'enjeu, loin s'en faut. En effet, 72 % des PME/TPE n'ont pas encore recours aux outils de *business intelligence*, alors que la plupart ont besoin d'améliorer leur performance et/ou de faire face au changement (d'après une étude réalisée en 2018 par la société Capterra). De même, seuls 25 % des cadres utilisent réellement des outils de *Business intelligence* (BI) pour leur prise de décision. Pour autant, dans la pratique, les logiciels de BI deviennent de plus en plus simples à utiliser : création autonome et en temps réel d'indicateurs de pilotage ou d'efficacité² et de tableaux de bord. Certains de ces logiciels permettent aussi de partager des tableaux de bord plus aisément et rapidement, y compris vers des tablettes tactiles ou des Smartphones (avec une gestion automatique de la mise au format et à la taille de l'écran pour plus de lisibilité). De plus en plus de logiciels BI permettent aussi d'associer aux données internes de l'entreprise des données externes (« *Big Data* » et « *Open Data* ») pouvant provenir des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo...), de sites Internet professionnels ou de *blogs*...

Mais qu'entend-t-on exactement par « *Business intelligence* » dans la pratique ? À quoi correspondent exactement les « *Big data* » pour une PME ou TPE ?

La ***Business intelligence*** (ou **informatique décisionnelle** en français) regroupe l'ensemble des logiciels, infrastructures, outils d'aide à la décision et pratiques de gestion de l'information dans l'entreprise. Elle permet d'analyser les données du système d'information de cette dernière, pour améliorer la prise de décision de ses dirigeants et managers opérationnels

1. Flux de données mis régulièrement à jour provenant d'Internet (réseau social, *blog*...).

2. *Key Performance Indicator* ou KPI en anglais.