

# - CHAPITRE 3 -

## LES TABLEAUX DE BORD, OUTILS DE MESURE ET DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

*Chapitre largement inspiré de :*

*N. Berland, Mesurer et piloter la performance, Éditions de la Performance, 2004*

*M. Maadani, K. Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette Supérieur, 2009*

### I LE TABLEAU DE BORD DE GESTION

#### A. DÉFINITION

#### B. LES FONCTIONS D'UN TABLEAU DE BORD

1. LE TABLEAU DE BORD, INSTRUMENT DE CONTRÔLE ET DE COMPARAISON
2. LE TABLEAU DE BORD, AIDE À LA DÉCISION
3. LE TABLEAU DE BORD, OUTIL DE DIALOGUE ET DE COMMUNICATION

#### C. LA PRATIQUE ANCIENNE DES TABLEAUX DE BORD : LES TABLEAUX DE BORD CLASSIQUES

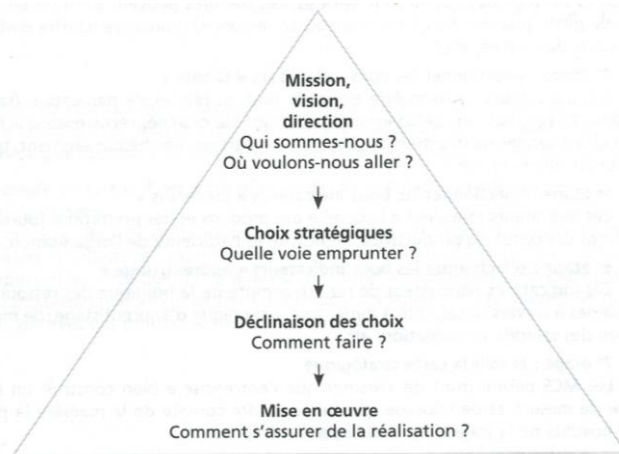
Typologie des tableaux de bord classiques

Types d'outils	Caractéristiques	Atouts	Limites
Tableaux de bord « financiers »	Indicateurs financiers des entités d'un groupe.	Cohérence avec la pression financière. Rapidité de la remontée des indicateurs. Homogénéité des indicateurs de performance.	Sous dimensionnement du pilotage opérationnel. Absence de déclinaison des indicateurs globaux. Information tardive et peu ciblée.
Tableaux de bord « puzzles »	Élaborés par les opérationnels pour piloter leur activité.	Caractère très opérationnel. Rapidité et fiabilité des informations.	Manque de coordination. Absence de lien avec la stratégie.
Tableaux de bord de « suivi des coûts »	Indicateurs financiers de suivi des coûts.	Homogénéité des informations.	Vision partielle de la performance (coût mais pas valeur). Outil peu fédérateur.
Tableaux de bord « encyclopédiques »	Nombreux tableaux d'indicateurs de suivi en provenance des services à piloter.		Information non sélectionnée. Difficulté de perception des informations pertinentes.

*Source : M. Maadani, K. Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette Supérieur, 2009*

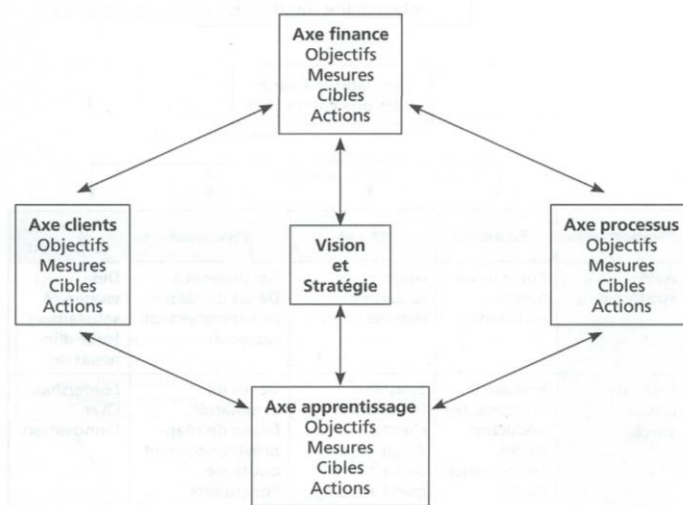
## II LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF DE KAPLAN ET NORTON

### Démarche du *balanced scorecard*



Source : M. Maadani, K. Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette Supérieur, 2009

### Le tableau de bord prospectif



Source : M. Maadani, K. Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette Supérieur, 2009

## L'axe « Financier »

### ■ Identification des axes stratégiques financiers et des indicateurs correspondants

#### Axes stratégiques

		Croissance et diversification du CA	Réduction des coûts/amélioration de la productivité	Utilisation de l'actif
Phase du cycle de vie	Croissance	Taux de croissance du CA par segment Part du CA générée par les nouveaux produits, services et clients	CA par employé	Investissements (% des ventes) R & D (% des ventes)
	Maintien	Part des clients et marchés ciblés Ventes croisées Part des nouvelles applications dans le CA Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits	Coût de revient par rapport à celui des concurrents Taux de réduction des coûts Frais indirects (en % des ventes)	Ratios du fonds de roulement (cycle de trésorerie) ROE par catégories d'actifs Taux d'utilisation de l'actif
	Récolte	Rentabilité par catégorie de clients et gamme de produits Pourcentage de clients non rentables	Coûts unitaires (par unité de production, par transaction)	Point d'équilibre Marge

## L'axe « Satisfaction clients »

### Indicateurs

Indicateurs de résultat	Indicateurs de pilotage
Part de marché par segment	Enquête de satisfaction
Nombre de nouveaux clients	Evolution de l'image de marque
Taux de conservation des clients (fidélité)	Taux de produits retournés
Rentabilité par segment de clientèle	Temps de réponse aux demandes
Nombre de ventes par boutique	Retard dans les livraisons
Taux de croissance des ventes	Délai de livraison
Nombre d'unités vendues	Taux d'impayés

## L'axe « Processus Internes »

### Indicateurs

Indicateurs de résultat	Indicateurs de pilotage
Nombre de nouveaux produits de l'année	Montant des investissements en recherche
Retard des projets	Nombre d'enquêtes prospectives lancées pour connaître les besoins futurs
Coûts des produits et coûts des activités	Degré d'avancement des projets par rapport à l'objectif
Temps de cycle	Date depuis la dernière maintenance
Evolution des coûts d'approvisionnement	Temps consacré aux clients par vendeur
Taux de disponibilité des produits	Nombre de chauffeurs disponibles
Taux d'occupation des chambres	Dépenses engagées par rapport aux budgets
Taux de défaut des produits	
Rendement et productivité	

## L'axe « Apprentissage Organisationnel »

### Indicateurs

Indicateurs de résultat	Indicateurs de pilotage
Taux de turnover	Nombre de demandes de formation
Enquête de satisfaction des salariés	Nombre d'entretiens de carrière effectués par la DRH
CA/salariés	Nombre de jours de formation
VA/salariés	Nombre de suggestions d'amélioration proposées et appliquées
Nbre d'unités/salariés	Taux d'adhésion au nouveau projet
Structure de la pyramide des âges	Vitesse de diffusion de l'information stratégique
Niveau de formation	
Taux de couverture des postes stratégiques	

Source : N. Berland, Mesurer et piloter la performance, Éditions de la Performance, 2004

## III APPLICATION CONCRÈTE

Présentation par Arnaud Dars