Chapitre 20 - La conception et l'établissement d’un tableau de bord

Synthèse

Table des matières

1 La performance 3
1.1 La performance, un concept central en entreprise 3
1.2 La performance globale 4
2 Le tableau de bord : un outil pour le pilotage de la performance 6
2.1 La conception du tableau de bord 6
2.2 Le tableau de bord et sa diversité 7

Avant de s'attabler à la conception et l'établissement d'un tableau de bord, il est intéressant de s'arrêter sur la notion de performance. Pourquoi ? Parce que l'établissement d'un tableau de bord découle de la mesure de la performance d'une organisation.

1 La performance

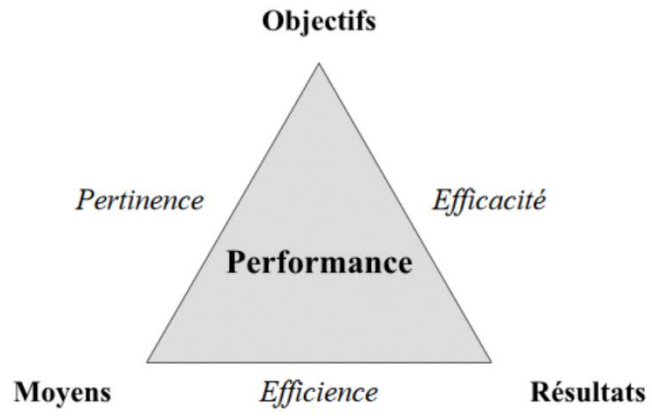
1.1 La performance, un concept central en entreprise

La performance est difficile à définir tant elle varie selon le domaine et le contexte concernés. Aussi, il est nécessaire de préciser ce qu'elle recouvre à chaque fois qu'elle est utilisée.

Selon P. Lorino (2000), la performance est le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées).

Le pilotage de la performance d'une organisation implique donc de définir les besoins qu'elle doit satisfaire (création de valeur) et de déployer le couple coût-valeur.

On peut compléter cette définition avec le Triangle de la performance de Gilbert (1980).



Triangle de la performance, Gibert 1980.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace, pertinente et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est pertinente lorsqu'il y a une cohérence entre les moyens et les objectifs.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu

et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Exemple :

- critère quantitatif : part de marché, chiffre d'affaires, résultat…
- critère qualitatif : satisfaction des clients, notoriété de l'entreprise.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, environnemental.

1.2 La performance globale

La presse généraliste et spécialiste se fait régulièrement l'écho des comportements peu éthiques de certaines organisations, souvent évoqués au travers de plan de restructuration / primes de départ des dirigeants, de l'impact environnemental de celles-ci.
Il existe actuellement un consensus pour dire que la performance d'une entreprise ne peut plus se limiter à la seule dimension financière. En effet, il est impossible de générer de profit durablement en privilégiant la réduction systématique et drastique des coûts au mépris des salariés, des consommateurs et de l'environnement. Aussi, depuis quelques années, une vision globale de la performance émerge.

La performance globale comprend trois dimensions : économique (ou financière), sociale et environnementale.
La performance globale englobe la responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise (RSE), c'est-à-dire la prise en compte par les entreprises des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leur activité.

Enjeux de la RSE selon les parties prenantes :

Salariés	Satisfaire leurs besoins et apporter un plus pour ceux qui souhaitent s'impliquer dans des entreprises citoyennes.

Clients	Développer des marchés par la conquête de clients sensibles à l'attitude citoyenne des entreprises.
Actionnaires	Fidéliser les actionnaires notamment pour ceux qui intègrent des critères extra-financiers (notion d'investissement socialement responsable).
Etat	Anticiper la législation dans le domaine de la prévention du risque, de la préservation de l'environnement et de la limitation de la consommation d'énergie.

Attention : distinguez bien la RSE et le greenwashing. Ce dernier consiste à orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique. C'est le fait, souvent, de grandes multinationales qui, de par leurs activités polluantes, dépensent dans la communication afin de redorer leur image de marque.

Définition : https://www.youtube.com/watch?v=Sm9Fo9LbiME

Exemple n°1 : En octobre 2025, le tribunal judiciaire de Paris a condamné TotalEnergies pour pratiques commerciales trompeuses, reconnaissant ainsi le greenwashing de la multinationale. Cette décision historique fait suite à une action en justice de Greenpeace France, Les Amis de la Terre France et Notre Affaire à Tous.

La justice a sanctionné la compagnie pour ses communications mensongères vantant son ambition de « neutralité carbone » et se présentant comme un acteur majeur de la transition énergétique, alors que, selon les associations, les énergies fossiles représentaient encore plus de 97 % de sa production énergétique globale en 2024. Ce jugement envoie un signal fort à l'industrie des énergies fossiles contre la désinformation climatique.

Lien : https://www.youtube.com/watch?v=ykxrEaUvfsg

2 Le tableau de bord : un outil pour le pilotage de la performance

2.1 La conception du tableau de bord

Un tableau de bord est un document clair et synthétique regroupant des informations organisées sur la performance d'une division, d'un centre, d'une entité.

Le tableau de bord permet :

- De comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés,
- De mesurer les écarts,
- D'évaluer la performance de l'entreprise (partie 1 du chapitre),
- De prendre des mesures correctives pour réduire les écarts entre les résultats et les objectifs.

La construction du tableau de bord passe par les étapes suivantes :

- Précision du service, centre, entité concerné.
- Identification des facteurs clés de succès en lien avec le service, centre…
- Proposition d'indicateurs visant à s'assurer que les FCS sont atteints (les facteurs clés de succès sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes).
- Réflexion sur la périodicité d'élaboration du tableau de bord selon la turbulence de l'environnement.
- Détermination des valeurs cibles (objectifs) vers lesquelles les acteurs doivent tendre ;
- Construction « graphique » du tableau de bord.

Les indicateurs peuvent être financiers (CA) ou non (quantités vendues), quantitatifs ou qualitatifs (nombre de femmes cadres, taux de satisfaction, productivité, nombre de projets innovants), prospectifs (nombre de commandes en cours) ou « rétroviseurs » (CA du mois).

Dans tous les cas, ils doivent être simples, synthétiques, réduits (maximum une dizaine d'indicateurs), objectifs et évolutifs.

2.2 Le tableau de bord et sa diversité

En général, on distingue 2 catégories de tableaux de bord, les tableaux de bord opérationnels et stratégiques

Le **tableau de bord opérationnel** est une forme particulière de tableau de bord qui traite d'un horizon essentiellement à court terme. C'est un outil de diagnostic, de pilotage et d'aide à la décision destiné aux exécutants.

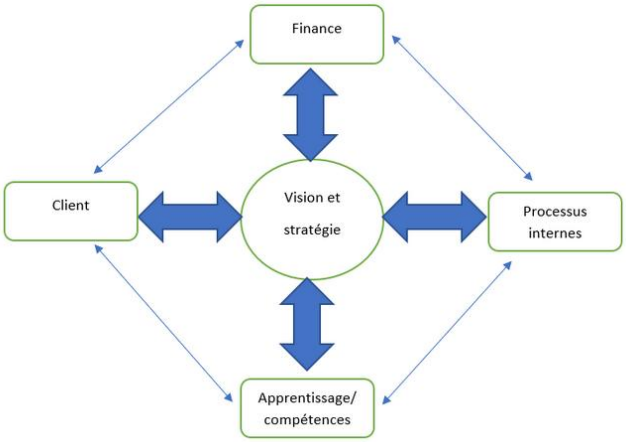
Exemple : Au sein d'un service commercial d'une entreprise

Objectifs	Facteurs clefs de succès	Indicateurs
Satisfaire le client	Personnalisation de l'offre client	Nb de demandes spécifiques/nb total de contrats
	Respect du délai de livraison	Délai réalisé/délai annoncé Nb moyen de jours de retard
	Qualité des finitions	Nb de retours SAV
Accroître le CA	Prospection nouveaux clients	Nb de salons réalisés
		Nb de prospects/commercial
	Concrétisation des affaires	Nb de commandes fermes/nb de devis réalisés
	Position concurrentielle	Part de marché
	Motivation des commerciaux	Montant primes versées/rémunération globale
		Taux de *turn over*
Garantir la rentabilité	Maintenir les marges commerciales	Dépenses commerciales/ CA
		Taux de remise accordé
		Montant facturé/montant des devis
Impact sociétal	Environnement	Type d'emballages
	Salariés	Écart de salaire H/F

Le **tableau de bord stratégique** est destiné aux dirigeants sur le long terme. Il permet de mettre en œuvre, contrôler et corriger la stratégie définie. En 2003, Kaplan et Norton proposent un nouveau type de tableau de bord stratégique, le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard, BSC).

Le BSC est défini par ses auteurs comme « un système de mesure de la performance, équilibré entre indicateurs financiers et non financiers, court terme et long terme, indicateurs intermédiaires et mesures des résultats (Kaplan et Norton, 1992) ».

Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (**financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel**). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie (voir schéma ci-contre).



Objectifs :

- Axe financier : mesurer la rentabilité de la stratégie.
- Axe client : évaluer la réussite de l'entreprise sur les segments de clientèle ciblés.
- Axe processus internes : réaliser le suivi de la qualité des processus et activités internes de l'entreprise.
- Axe apprentissage organisationnel : mesurer la capacité d'apprendre et de se développer de l'entreprise.