

Utilisations des tableaux de bord de gestion : Analyse descriptive

Uses of management Dashboards : Descriptive Analysis

RHERIB Nada

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion, Maroc

nadarherib@gmail.com

EL AMILI OMAR

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université IBN ZOHR

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion, Maroc

o.elamili@uiz.ac.ma

ELLILOUA Hanane

Enseignant chercheur

Ecole Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid, Maroc

hanane.ellioua@gmail.com

Date de soumission : 06/03/2021

Date d'acceptation : 17/04/2021

Pour citer cet article :

RHERIB.N & al. (2021) « Utilisations des tableaux de bord de gestion : Analyse descriptive », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 433- 445.

Résumé

Dans un environnement de plus en plus incertain, les outils de pilotage et de mesure de la performance de l'entreprise font l'objet de plusieurs recherches. Cet article en fait partie, il concerne le tableau de bord. Cet outil contribue en plus de sa fonction de mesure et de pilotage de la performance organisationnelle à la prise de décisions. C'est également un instrument de communication qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer. A partir des résultats d'une étude empirique auprès de 117 entreprises marocaines, ce papier présente une analyse descriptive des différentes utilisations des tableaux de bord.

Mots clés : Pilotage de la performance ; mesure de la performance ; tableau de bord ; utilisation des tableaux de bord ; entreprises marocaines

Abstract

In an increasingly uncertain environment, the tools for managing and measuring the performance of the company are the subject of several researches. This article is part of it, it concerns the dashboard. This tool contributes to decision making in addition to its function of measuring and managing organizational performance. It is also a communication tool that allows the management controller to draw the manager's attention to the key points of his management in order to improve it. Based on the results of an empirical study of 117 Moroccan companies, this paper presents a descriptive analysis of the different uses of dashboards.

Keywords : Performance management ; performance measurement ; Dashboard ; uses of Dashboards ; Moroccan companies

Introduction

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Face à une concurrence féroce et à l'obligation de maintenir la performance et la rentabilité, la mise en place d'un système de contrôle s'avère être une condition clé de survie et de développement. C'est au début du 20ème siècle, que le contrôle de gestion, nouvelle méthode de management, a fait son apparition.

En effet, le contrôle de gestion ne permet pas seulement de converger les objectifs de chaque responsable avec les objectifs organisationnels et de maîtriser la gestion mais également d'effectuer un suivi des réalisations et d'aider à la décision en adoptant des mesures correctives. En gros, le contrôle de gestion est un système d'aide au pilotage qui permet d'améliorer la réactivité de l'entreprise. Dans le cadre d'un budget limité, il contribue à améliorer le lien entre les objectifs, les ressources engagées et les résultats atteints. Pour ce faire, le contrôle de gestion propose plusieurs outils dont l'outil principal de notre recherche ; les tableaux de bord. Le tableau de bord est un outil qui synthétise les informations et les présente sous forme d'indicateurs. D'ailleurs Bergeron le définit comme « un ensemble d'indicateurs construits pour permettre au décideur d'être informé sur l'état passé et actuel des activités sous sa responsabilité et lui permettre de repérer des tendances qui pourraient affecter ces activités dans le futur. » (Bergeron,1996). L'objectif primordial de cet outil de contrôle de gestion est le pilotage et la mesure de toutes les formes de performance de l'entreprise mais également de contribuer à la prise de décisions. A partir de ce qui précède, on peut dire que le tableau de bord est un outil qui assure plusieurs fonctionnalités. C'est pour cette raison, que nous avons choisi de répondre dans notre recherche à la question suivante :

Quels rôles les dirigeants des entreprises attribuent-ils aux tableaux de bord ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous allons commencer dans un premier temps par définir les tableaux de bord et leurs différents rôles. Ensuite, nous allons présenter les réponses d'une étude empirique que nous avons menée auprès de 117 entreprises pour essayer d'expliquer la diversité d'utilisation des tableaux de bord.

1. Le tableau de bord :

1.1. Notions et définitions des tableaux de bord :

Le concept de Tableau de bord a été développé par des ingénieurs français au début du 20ème siècle. Ces derniers ont voulu créer un outil qui permettaient l'amélioration des processus de production et la compréhension des relations de cause à effets entre les actions mises en place.

C'est en 1962 que la première définition du tableau de bord fait son apparition. Guerny, Guiriec et Lavergne dans leur ouvrage de 1990 « Tableau de bord de gestion » ont défini le tableau de bord comme un outil fondé sur des éléments décisionnels et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise.

« Le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et de contrôle puisqu'il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réaction des managers » (O. TOUCHER & M. LOULID, 2020).

Le tableau de bord a été défini par plusieurs spécialistes en gestion. Selon LEROY, le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte ». (M. LEROY, 2001)

BOUQUIN quant à lui, a défini le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». (H. BOUQUIN, 2001)

Malo définit lui le Tableau de Bord comme « un outil pour le top-management d'une entreprise qui permet d'avoir une vue globale et synthétique sur l'état des opérations en cours et de sur son environnement ». (Malo, 2000)

1.2. Rôle et objectifs des tableaux de bord :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision, son objectif comporte deux volets : un premier qui concerne le constat, destiné au reporting, et un deuxième pour l'action, destiné au pilotage du service.

Le côté reporting du tableau de bord permet d'effectuer un compte rendu sur les résultats obtenus et de communiquer entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il contient des indicateurs opérationnels et d'autres stratégiques permettant l'appréciation de l'action et de l'objectif stratégique.

Le reporting fournit des informations significatives pour faciliter la prise de décision des responsables. Ensuite, pour le côté destiné au pilotage, il contient des informations permettant de prendre des décisions de façon rapide et efficace et également de mettre en oeuvre de nouvelles actions ou de corriger celles déjà entreprises. (Fontaine-gavino. K & A. Zambeaux ,2005)

Selon ANTHONY l'objectif du tableau de bord « est de permettre au manager de montrer l'évolution d'un maximum d'indicateurs pour ne pas passer à côté d'un changement dans le business qui pourrait être dramatique. La data est fournie de façon régulière (évolution des ventes, évolution de la marge par ligne de produits...) » (R.N. ANTHONY, 2010).

AÏM énumère toute une série de fonctionnalités liées au tableau de bord : « [] piloter des activités et des projets, contrôler des dépenses, respecter des budgets, analyser des tendances, mesurer des écarts, exploiter des résultats, évaluer des risques, consulter des bilans d'activités, prendre connaissance à travers de nombreux états du fonctionnement d'une direction, suivre l'évolution de projets, déclencher diverses actions (réunions, audits...), etc. » (R. AÏM, 2011)

1.3. Dimensions du tableau de bord :

A partir de ce qui a été évoqué précédemment, le tableau de bord est considéré comme un outil à multiples dimensions :

1.3.1. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication :

Le tableau de bord est un support de dialogue et de communication entre responsables de différents niveaux hiérarchiques. La communication peut être verticale ou horizontale.

Dans le premier type de communication (verticale), le tableau de bord garantit un échange et un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques. Il assure ainsi à un niveau hiérarchique donné, un langage commun avec les mêmes paramètres. Dans le deuxième type de communication (horizontale), et en considérant le tableau de bord comme étant un outil de pilotage de la performance, il permet ainsi de communiquer la performance d'une entité à d'autres entités de même niveau pour les encourager à atteindre des performances similaires.

1.3.2. Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

LEROY souligne que « le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée » (M. LEROY, 2001). Ce qui veut dire que le tableau de bord permet à son utilisateur d'avoir les informations nécessaires pour l'établissement des prévisions. Il permet également d'aider à la mise en œuvre et à la réalisation d'actions correctives en attirant continuellement l'attention des responsables sur les points cruciaux de leur gestion.

1.3.3. Le tableau de bord est un instrument de mesure des performances

Le tableau de bord met en évidence les résultats (financiers ou non financiers) par rapport aux objectifs préalablement établis. C'est la différence entre les deux éléments exprimée en valeur ou en pourcentage qui traduit la performance réalisée.

1.3.4. Le tableau de bord est un outil de pilotage et de management

Le tableau de bord est considéré comme un outil de pilotage car il permet la définition des actions et décisions nécessaires pour réaliser les objectifs préalablement fixés. C'est également un outil de management puisqu'il permet à son utilisateur de suivre les actions en permanence et d'informer son équipe et son responsable du développement. « Le tableau de bord permet de : Détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (connaître ses problèmes, c'est aussi, s'engager à les résoudre), et enfin d'organiser : c'est-à-dire ; de rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines. » (R.BOURAIB , 2015)

2. Cadre méthodologique :

Pour répondre à notre question de recherche « **Quels rôles les dirigeants des entreprises attribuent-ils aux tableaux de bord ?** », nous avons mené une enquête par questionnaire.

Le questionnaire a été administré en ligne et a été envoyé aux contrôleurs de gestion de 500 entreprises marocaines. Nous avons pu collecter 117 réponses exploitables soit un taux de réponse de 23,4%.

2.1. Les caractéristiques de l'échantillon :

Nous allons décrire notre échantillon en fonction de trois aspects, la taille, le secteur d'activité et l'âge de l'entreprise.

2.1.1. La taille des entreprises de l'échantillon :

Pour notre recherche, nous avons décidé pour mesurer la taille des entreprises d'utiliser le nombre de salariés permanents (Germain,2003) et le chiffre d'affaires des entreprises.

Tableau N°1 : Répartition des entreprises selon le nombre d'employés

	Nombre d'entreprises	Pourcentage	% Cumulé
< 10 employés	2	1,7	1,7
Entre 10 et 49 employés	4	3,4	5,1
Entre 50 et 200 employés	19	16,2	21,4
> 200 employés	92	78,6	100
Total	117	100	

Source : Sortie SPSS

Le tableau ci-dessus montre qu'il existe une prédominance de la dernière classe, 78,6% des entreprises emploient plus de 200 employés. (Tableau 1)

Tableau N°2 : Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires

	Nombre d'entreprises	Pourcentage	% Cumulé
< 3 MDH	4	3,4	3,4
Entre 3 et 10 MDH	5	4,3	7,7
Entre 10 et 75 MDH	22	18,8	26,5
> 75 MDH	86	73,5	100
Total	117	100	

Source : Sortie SPSS

73,5% des entreprises ont un chiffre d'affaires supérieur à 75 MDH. Ce sont les entreprises de grandes tailles qui dominent notre échantillon. (Tableau 2)

2.1.2. L'âge des entreprises :

Quatre types d'entreprises ont été distingués, les entreprises de moins de 2 ans, les entreprises de 2 à 5 ans, les entreprises de 5 à 10 ans et enfin les entreprises de plus de 10 ans.

Tableau N°3 : Répartition des entreprises selon l'âge

	Nombre d'entreprises	Pourcentage	% Cumulé
< 2 ans	4	3,4	3,4
Entre 2 et 5 ans	10	8,5	12
Entre 5 et 10 ans	9	7,7	19,7
> 10 ans	94	80,3	100
Total	117	100	

Source : Sortie SPSS

Ce tableau montre que les entreprises âgées de plus de 10 ans représentent 80,3% de l'ensemble des entreprises de notre échantillon. Les entreprises de moins de 2 ans représentent à peine 3% de l'échantillon. (Tableau 3)

2.1.3. Le secteur d'activité des entreprises :

Le secteur d'activité des entreprises est représenté par le secteur industriel, secteur commercial, secteur de prestation des services et autres.

Tableau 4 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

	Nombre d'entreprises	Pourcentage	% Cumulé
Secteur industriel	71	60,7	60,7
Secteur commercial	13	11,1	71,8
Secteur de prestations de services	20	17,1	88,9
Autres	13	11,1	100
Total	117	100	

Source : Sortie SPSS

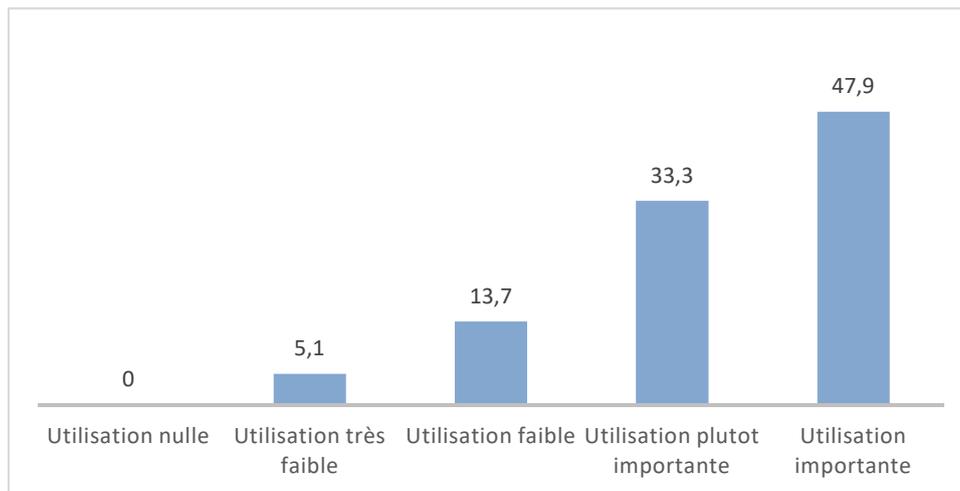
Les entreprises avec une activité appartenant au secteur industriel représentent 60,7% de notre échantillon. Ensuite 17,1% des entreprises ont pour activité la prestation de services. (Tableau 4)

2.2. Analyse descriptive de la diversité d'utilisation des tableaux de bord

Il s'agit d'identifier les rôles que les dirigeants attribuent aux tableaux de bord à travers la manière dont ils les utilisent. Pour ce faire, il a été demandé aux contrôleurs de gestion de répondre sur une échelle de Likert de 1- (utilisation nulle) à 5- (utilisation importante) aux propositions suivantes :

- a) Vous informer des résultats de l'entreprise sur une période donnée (niveau des ventes, de l'activité, résultats financiers, etc.) ;
- b) Contrôler à distance le travail du personnel ;
- c) Prévoir et anticiper les situations des semaines et mois à venir (prévision de chiffre d'affaires, de trésorerie, etc.) ;
- d) Expliciter et communiquer les objectifs de l'entreprise au personnel afin de le responsabiliser et le motiver ;
- e) Suivre et surveiller les performances de l'entreprise (couts, qualité, etc.) qui présentent un lien direct avec les objectifs stratégiques, et prendre à temps, si nécessaire, des mesures correctrices.

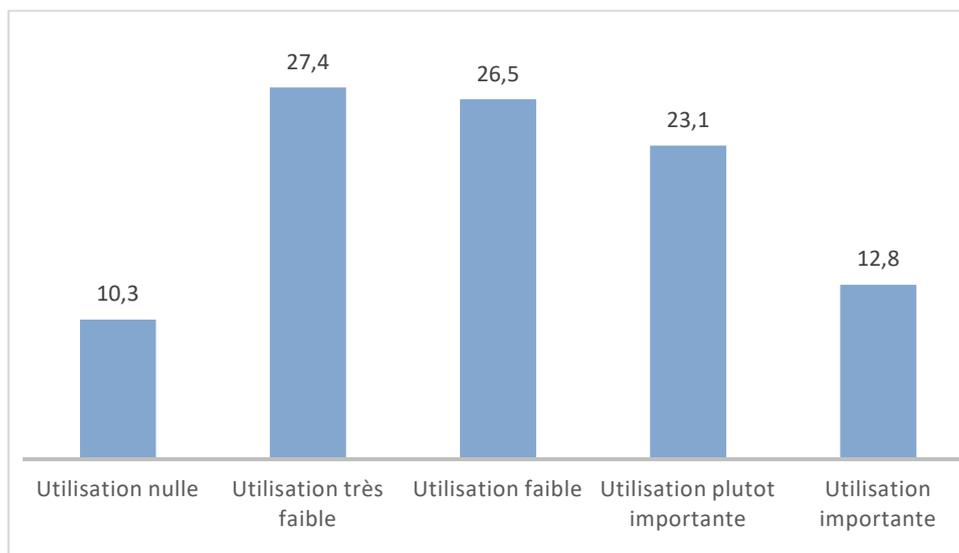
Graphe 1 : Diversité d'utilisation des tableaux de bord pour informer les résultats.



Source : Sortie SPSS

Toutes les entreprises de notre échantillon utilisent les tableaux de bord pour informer les résultats. 81,2% de ces entreprises confirment qu'ils ont une utilisation « importante » ou « plutôt importante » des tableaux de bord pour informer les résultats. Soit 95 contrôleurs de gestion utilisent leurs tableaux de bord pour informer et divulguer les résultats réellement obtenus (Graphe 1)

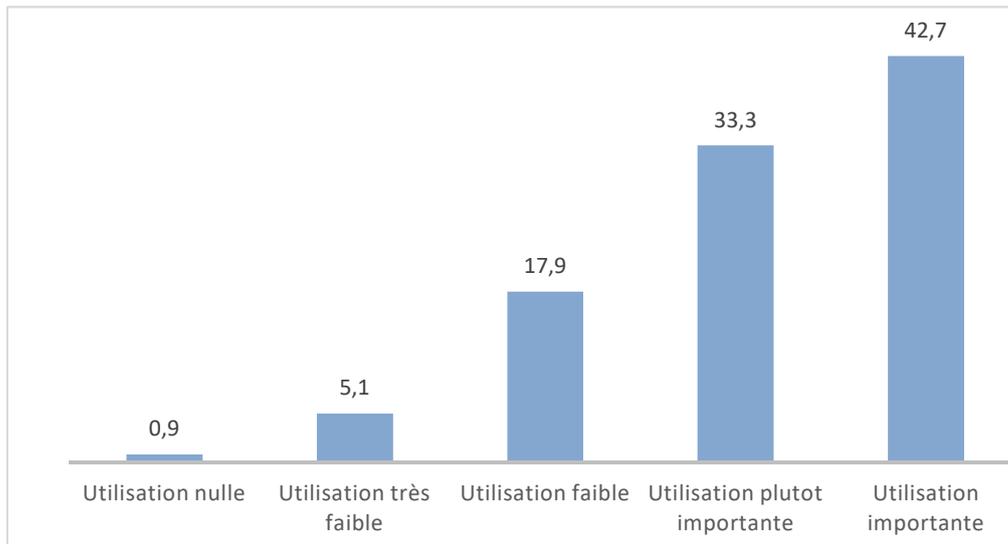
Graphe 2 : Diversité d'utilisation des tableaux de bord pour contrôler le travail du personnel.



Source : Sortie SPSS

10,3% des entreprises n'utilisent pas leurs tableaux de bord pour contrôler le travail du personnel. 54,1% des entreprises utilisent faiblement ou très faiblement leurs tableaux de bord pour contrôler le travail du personnel. (Graphe 2)

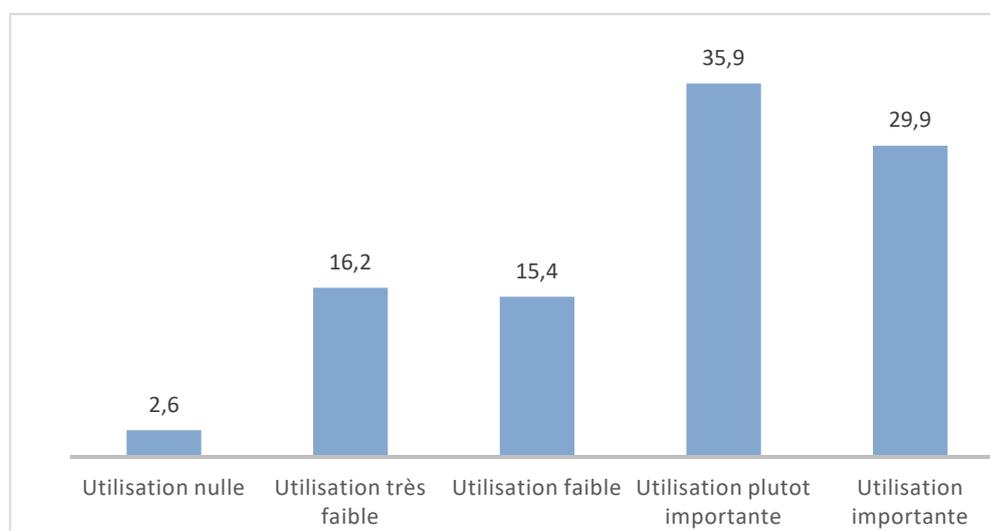
Graphe 3 : Diversité d'utilisation des tableaux de bord pour prévoir les situations à venir.



Source : Sortie SPSS

Uniquement 0,9% de notre échantillon soit une seule entreprise, n'utilise pas ses tableaux de bord pour prévoir les situations à venir. 76% des entreprises ont une « utilisation importante » ou une « utilisation plutôt importante » de leurs tableaux de bord pour prévoir les situations à venir. (Graphe 3)

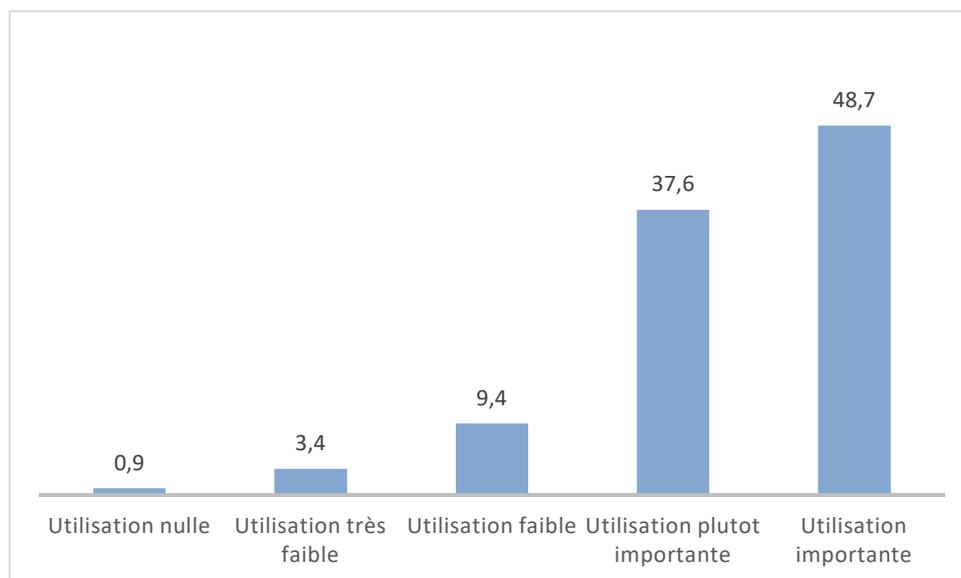
Graphe 4 : Diversité d'utilisation des tableaux de bord pour expliciter les objectifs de l'entreprise.



Source : Sortie SPSS

2,6% des entreprises n'utilisent pas de tableaux de bord pour expliciter les objectifs de l'entreprise. 65,8% des entreprises ont une utilisation « plutôt importante » ou « importante » des tableaux de bord pour expliciter les objectifs de l'entreprise. (Graphe 4)

Graphe 5 : Diversité d'utilisation des tableaux de bord pour suivre les performances de l'entreprise.



Source : Sortie SPSS

0,9% des entreprises n'utilisent pas leurs tableaux de bord pour suivre les performances de l'entreprise. Par contre, 86,3% des entreprises soit 101 entreprises ont une utilisation « importante » ou « plutôt importante » des tableaux de bord pour suivre les performances de l'entreprise. (Graphe 5)

Conclusion

Cette recherche réalisée auprès de 117 entreprises marocaines, montre que les contrôleurs de gestion utilisent les tableaux de bord pour différentes raisons. La majorité des entreprises les utilisent pour informer les performances. Les utilisateurs des tableaux de bord de ces entreprises ont accès aux informations relatives aux différents types de performance organisationnelle. Plus du tiers des entreprises utilisent les tableaux de bord pour assurer la fonction de contrôle.

Le rôle de prévision est également utilisé de manière importante par les contrôleurs de gestion des entreprises de notre échantillon. Le tableau de bord permet d'avoir les données nécessaires pour établir les prévisions. Les deux tiers de l'échantillon utilisent les tableaux de bord pour expliciter les objectifs de l'entreprise. Et enfin la plus grande partie de notre échantillon a une utilisation importante des tableaux de bord pour suivre les performances de l'entreprise. Cette fonction de suivi permet de recentrer les actions en fonction des résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- AÏM. R. (2011) ; « 100 questions pour comprendre et agir: Indicateurs et tableaux de bord de gestion », Éd. Afnor, Saint-Denis La Plaine,
- BERGERON H. (1996), « Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion. Essai d'observation et d'interprétation », Thèse de Doctorat Soutenance : 5 avril 1996, Montpellier, Université de Montpellier II.
- BOUQUIN H. (2000), « Contrôle et stratégie », In Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit, Paris, Economica, pp. 533-545.
- FONTAINE-GAVINO. K & A. ZAMBEAUX (2005) , « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » ; Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9, Décembre 2005, P.15
- GERMAIN C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 7, N° 1, pp.33-52.
- H. BOUQUIN (2003), « Le contrôle de gestion » Ed PUF, 2003 P. 397-398
- M. LEROY (2001), « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, P.14.
- M. LEROY (2001), « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2001, p.37.
- MALO J. L. (2000), « Tableaux de bord » In Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, pp. 1133-1144.
- R.N. ANTHONY (2010), « Tableaux de bord et reporting : Quelles différences ? » Revue Finance & BI, n°24

TOUCHER , O. , & LOULID , M. (2020). Du tableau de bord classique au tableau de bord prospectif . Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , 4(1). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/496>

J. De Guerny , J. Guiriec & J.Lavergne (1997), « Principes et mise en place du tableau de bord de gestion »