

PILOTER SON ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD

# Conserver une bonne vision sur son entreprise



HUBERT MASSON - EXPERT-COMPTABLE / COMMISSAIRE AUX COMPTES - AGI CONSEIL

**L'un des problèmes rencontrés fréquemment par les dirigeants est le suivi de l'activité de leur entreprise. Le pilotage se fait souvent à vue, sans indicateur chiffré. De plus, par manque de temps et parfois de formation initiale sur le sujet, le pilotage est souvent délaissé par le chef d'entreprise au profit de la production.**

**Malheureusement, les lacunes sur le pilotage des projets est souvent source de difficultés a posteriori. C'est là que le tableau de bord prend toute son importance.**

## QU'EST-CE QU'UN TABLEAU DE BORD ?

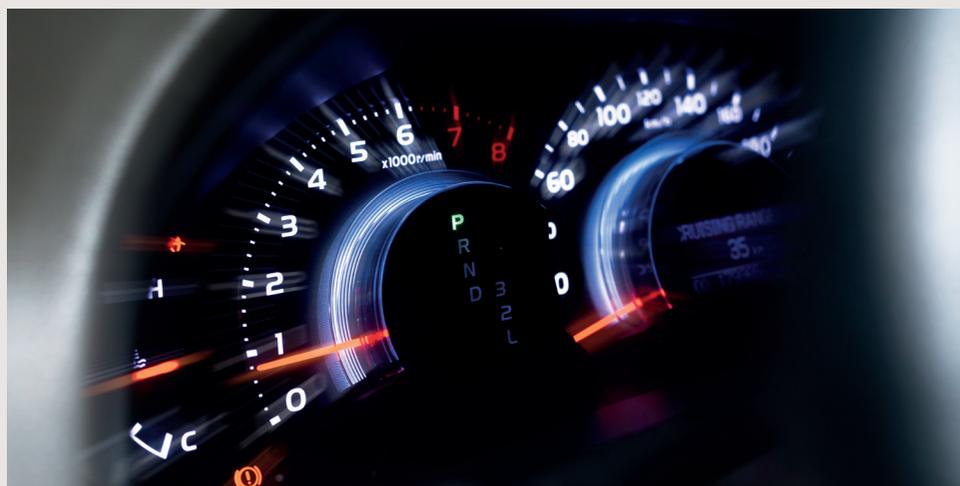
Dans une voiture, le tableau de bord fournit plusieurs informations essentielles : vitesse, compte-tours, température, anomalies moteur, etc. Il se doit d'être réactif, pertinent, et lisible, et permet la bonne conduite du véhicule.

Dans une entreprise, le principe est le même : il est un support de pilotage de l'organisation. Il se matérialise par un document écrit, avec des tableaux, des statistiques, des graphiques, des notes, etc. Sa forme varie en fonction des besoins de l'entreprise, mais doit toujours rester synthétique et simple dans sa lecture.

## QUELS SONT SES OBJECTIFS ?

- Mesurer régulièrement les données de l'activité ;
- Comparer ces données avec les objectifs initiaux et avec les réalisations précédentes, et évaluer les objectifs futurs ;
- Identifier les dysfonctionnements de processus ;
- Être réactif sur la détection des dysfonctionnements ;
- Sélectionner les informations pertinentes et personnaliser l'affichage de ces informations.

Classiquement, les informations suivantes peuvent être mises en avant sur le tableau de bord : chiffre d'affaires, nombre d'heures travaillées et vendues, ratio de temps productifs, taux de concrétisation des démarchages, taux de marges, nombre de réclamations clients, taux de rendement synthétique (T.R.S.), consommation d'énergie (électricité, carburant, etc.), charges d'intérimaires, mouvements d'entrées et de sorties d'intérimaires, taux d'absentéisme, niveau des en-cours clients, niveaux des stocks, etc.



La gestion par le tableau de bord est un facteur clé de succès pour piloter son entreprise, et doit compiler rapidement des indicateurs essentiels. Un travail sur les flux d'informations permet de faciliter son alimentation, et la participation des équipes peut s'avérer pertinente et motivante.

Cette liste est non-exhaustive, et doit être adaptée aux besoins de l'activité et au mode de management employé. Il faut néanmoins veiller à ne pas multiplier les indicateurs sans grande importance pour éviter de se noyer dans les informations.

## L'EXPLOITATION DES INFORMATIONS

La finalité de ces indicateurs est la recherche de stabilité statistique dans les processus de l'entreprise. Cette stabilité va avoir plusieurs avantages :

- Possibilité de contrôle ;
- Prévisibilité des résultats ;
- Hausse de la productivité (effet d'expérience) ;
- Baisse des prix de revient ;
- Mesure rapide des ajustements apportés.

Pour obtenir une stabilité, il faut identifier en amont les variations statistiques anormales, qui sont concrètement les dysfonctionnements dans l'entreprise. Ces dysfonctionnements peuvent avoir 2 causes :

- Spéciales, c'est-à-dire liées à des événements passagers indépendants des processus (crise sanitaire, météo, etc.)

- Ou bien communes, c'est-à-dire liées à des défauts des processus (rebuts récurrents, absentéisme, surconsommations, etc.).

Un piège fréquent est de considérer un dysfonctionnement comme spécial alors qu'il est commun, et qu'il trouve son existence dans la mauvaise gestion d'un processus. Il faut donc veiller à rester objectif dans l'analyse des données.

## COMMENT OBTENIR CES INFORMATIONS ?

C'est là où le système d'informations prend toute son importance. Il est impératif d'automatiser au maximum les flux d'informations. Cela permet de gagner de la rapidité, de la fiabilité, et de l'accessibilité à ces ressources.

Même si un investissement financier et temporel est important au départ, il est nécessaire de sensibiliser l'ensemble du personnel à l'importance du système d'informations, et à la communication interne entre les différents services.

C'est pourquoi il est également possible d'utiliser plusieurs tableaux de bord, que chaque service suit et qui peuvent se compiler ensuite au sommet de la direction. Faire participer l'ensemble des équipes au pilotage de l'entreprise est un très bon levier de motivation du personnel.

Se faire accompagner pour la mise en place de ces processus est essentiel, et votre expert-comptable sera un très bon interlocuteur, étant au centre de l'exploitation des données dans votre entreprise.