**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l’Enseignement Supérieur**

**et de la Recherche Scientifique**

**École Supérieure de Commerce**



**Polycopié du cours :**

**Tableau de Bord de Gestion et indicateurs de performance**

**Présenté par :**

**Dr. Ferkoul Farida**

**Maitre de conférences (B)**

**ESC Koléa**

**Année universitaire**

**2018 - 2019**

**Plan du cours**

**Chapitre 1 : Cadre conceptuel du tableau de bord**

1. Définition du tableau de bord et du reporting
2. La différence entre le tableau de bord et le reporting
3. La nécessité du tableau de bord
4. Le contenu du tableau de bord
5. Les caractéristiques de tableaux de bord
6. Les limites de tableaux de bord
7. Les fonctions de tableaux de bord
8. Les dimensions du tableau de bord

**Chapitre 2 : Les indicateurs et l’analyse de la performance**

1. La performance

1-Définition de la performance

2-Mesure de la performance

3-L’évaluation de la performance

4-Mesure et évaluation de la performance

# Les indicateurs

1-Définition des indicateurs

2-Les types d’indicateurs

3-Les critères des choix des indicateurs

4-Les choix des référentiels

5-Les caractéristiques d’un bon indicateur

6-Les facteurs clés de succès

**Chapitre 3 : Les tableaux de bord de gestion**

1-Les types de tableau de bord

2-Conception d’un tableau de bord

3-Approches et méthodologies de construction d’un tableau de bord

4-La mise en place d’un tableau de bord

**Chapitre 4 : Le tableau de bord prospectif (TBP)**

1-TBP : nouvel outil de pilotage de performance

2-Les caractéristiques du TBP

3-Les fonctions du TBP

4-L’influence des dimensions de l’organisation sur les tableaux de bord

5-Une analogie du tableau de bord

**Chapitre 5 : Exercices**

**Présentation du cours**

Le système comptable permet de produire les informations nécessaires pour le contrôle de gestion de l’entreprise. Mais, les informations produites par le système comptable ne sont pas toujours adaptées aux préoccupations du contrôle de gestion en effet :

-Le système comptable fournit de multiples informations sans discerner celles qui sont essentielles et celles qui ne le sont pas ;

-Malgré l’aide de l’informatique, la procédure d’élaboration des documents comptable reste lourde et complexe et cela entraine forcément une vue discontinue des phénomènes ;

-Le système comptable ne peut fonctionner que lorsque tous les éléments sont mesurés et il fournit ses informations dans le délai d’obtention des données les plus tardives .Il donne donc une vue trop historique des évènements.

Le tableau de bord est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques d’une entreprise, pour permettre aux managers de prendre connaissance de l’état et de l’évolution du système qu’ils pilotent, et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d’orientations.

Le tableau de bord correspond, en effet, à un système d’information permettant de connaitre en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l’entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l’exercice des responsabilités.

La prise de décision exige une information plus rapide, éventuellement continu, sur la performance de l’unité et les facteurs qui l’expliquent. Des indicateurs de pilotage plus qualitatifs et plus prospectifs sont donc nécessaires. Le tableau de bord propose une information qui répond à ces exigences. Le plus souvent, il est mensuel mais peut s’établir sur des périodes plus ou moins courtes. C’est un outil d’aide à la décision et à la prévision. En effet, il regroupe des informations telles que le carnet de commandes, les ventes, les parts de marchés, le niveau de la trésorerie ou encore le résultat sur la période .Un rapprochement peut être fait avec le compte de résultat.

Le tableau de bord est apparu pour combler un inconvénient du compte de résultat qui est sa fréquence, en effet, ce dernier est établit uniquement à la fin de la période, il y a donc un manque de visibilité durant l’année.

Le tableau de bord a souvent une présentation simple afin que le manager puisse rapidement identifier ce qui ne va pas dans l’entreprise.

**Objectif du cours**

Ce support de cours est destiné aux étudiants en deuxième année master spécialité management, son objectif est :l’élaboration du tableau de bord et les écarts significatifs qui sont des outils très important dans le système d’information, de communication et de gestion pour le pilotage à court et moyen terme.

Les futurs managers ou dirigeants auront à piloter des services ou des organisations publiques ou privées par l’intermédiaire de tableaux de bord pertinents et fiables .Ce qui leurs permettra de prendre de bonnes décisions qui garantiront la pérennité et la performance des activités.

**Les près requis tels que :**

-Cemodule doit être étudié lorsque l’étudiant aurait acquis les modules suivants :

-La comptabilité générale

-La comptabilité analytique et finance

-Communication d’entreprise

-Contrôle de gestion

**Biblographie**

-Abderaouf Benghalia, Modélisation et évaluation de la performance des terminaux portuaires, thèse de doctorat, université du havre, 2015.

-Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers ». Edition d’organisation 2013, Paris.

-Alain Fernandez, « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, presses de l’université de Québec, Sainte-Foy, 2006.

-AKINSONA et EPSTEIN M (200) « Measure for measure : realising the power of the balances scorecard », CMA Management.

-Atlas du Management 2010.

-B. Doriathe, M Lozato, P Mendes, P Nicol « Comptabilité et gestion des organisations » 6ème édition.

-Chiapello et MH Delmond. Les tableaux de bord de gestion outil d’introduction de changement. Revue française de gestion. Le 01/02/1994.

-Claude A et Sabine S : Le contrôle de gestion manuelle et application, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.

-Conception et mise en place des tableaux de bord de gestion, cas d’une société de confection. Master spécialisé en contrôle de gestion au Maroc.Thèse soutenue par Lalami Sidi Anas, Septembre 2004.

-ESC, Module management de la chaine de valeur, indicateur de performance dans les fonctions du Supply Chain Management.

-Houda Zian : Contribution à l’étude des tableaux de bord dans l’aide à la décision des PMEen quete de performances : thèse dedoctorat en sciences de gestion, UNIVERSITE MONTESQUIEU – BORDEAUX IV (2013).

-Jean Pierre TAIEB, Les tableaux de bord de la gestion sociale. Dunod, 2ème édition, Paris, 2010.

-La commission FNEP (Fondation Nationale Entreprise et Performance), comment accroitre les performances par un meilleur management, revue Pangloss n 35, France, Mai 2005.

-Mémoire de magistère en sciences de gestion (Optique – Finance) « Conception et mise en place d’un tableau de bord de l’entreprise » par Djamel Yemi Promotion 2009.

-M. Gervais, « Le contrôle de gestion ». Economica, Paris, 2005.

-M. Porter « What is Strategy », « la stratégie c’est choisir ».

-Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Saint Foy, Presse de l’université de Québec, 1999.

-Pierre Voyer « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presses de l’université de Québec, Sainte-Foy, 2006.

-P. CABANE, « L’essentiel de la finance à l’usage des managers », édition d’organisation, 2ème édition, Paris, 2004.

-R. ANTHONY, « Tableau de bord et reporting : Quelles différences ». Revue Finance et BI, n 24, Octobre 2010.

**Chapitre 1 : Cadre conceptuel du tableau de bord**

 La réalisation de la meilleure performance est le souci permanent de toute entreprise, c’est pour cette raison que la réflexion sur les outils permettant l’analyse et l’atteinte de la meilleure performance possible n’a jamais cessé. Nous présenterons le tableau de bord outil de contrôle de gestion. Le tableau de bord joue un rôle prépondérant dans le système de pilotage des entreprises, en facilitant l’accès à l’information en la synthétisant pour permettre une meilleure prise de décision et un gain de temps inestimable.

 **L’évolution de la notion de tableau de bord**

Le tableau de bord de gestion ou l’approche française est un outil de gestion qui émane directement du terrain, il prend ses origines au début du 20ème siècle, par l’apparition de l’ère industrielle. En effet, des études ont montré que ce sont des ingénieurs, chefs de leur centre de responsabilité, qui ont commencé à utiliser ces outils. Le tableau de bord était présent comme un outil de reporting. La conceptualisation de cet outil est intervenue dans les années 30 mais c’est véritablement à partir des années 80 que cet outil a connu un « retour en force » à la fois pratique et théorique. La fin des années 80 a montré la nécessité d’un renouveau des tableaux de bord avec notamment un besoin fort d’élargir la notion de performance dans l’entreprise.

Le tableau de bord prospectif (DTBP) ou Le Balanced scorecard, ou l’approche américaine est un outil né dans les années 1990 à la suite des travaux de Robert Kaplan et David Norton. Tout comme pour le « renouveau » du tableau de bord de gestion, le TBP est un outil qui a vu le jour dans un contexte de remise en cause de la définition de la performance à l’époque. En effet, jusqu’au début des années 1990, la performance s’entendait uniquement en termes financiers. Partout au principe que cela devenait de moins en moins pertinent, les auteurs ont voulu remettre en cause cette définition de la performance. Ils ont donc mené des expérimentations avec une douzaine d’entreprises intéressées par le futur TBP c’est-à-dire un outil intégrant une dimension financière et une dimension non financière sans privilégier l’une des deux.

1. **Définition du tableau de bord et du reporting**

**Le tableau de bord**

* Les tableaux de bord de gestion ont pour vocation d’aider au pilotage de l’entreprise. Ils servent dans cette perspective, à mesurer le chemin parcouru (et celui qui reste à parcourir) vers l’atteinte des objectifs. Ils permettent de prendre des décisions de pilotage : Mise en œuvre de plans d’action, prise d’action corrective[[1]](#footnote-1)
* Selon Gervais, le tableau de bord peut être défini comme « système d’information qui focalise l’attention des responsables sur les points clés à surveiller pour garder la maitrise de l’action ». En effet, grâce au tableau de bord, le responsable peut ainsi comparer ses performances réelles à des objectifs et ainsi réagir en conséquence à son niveau.[[2]](#footnote-2)
* Un tableau de bord est « un outil de gestion qui permet par extrapolation, de réaliser des précisions à court et moyen terme, pour assurer l’atteinte d’un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d’indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l’action[[3]](#footnote-3)
* Un tableau de bord est un ensemble d’indicateurs organisés en système suivis par la même équipe à coordonner, à contrôler les actions d’un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d’attirer l’attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l’améliorer[[4]](#footnote-4).

De ces définitions, on peut retenir qu’un tableau de bord est un document synthétique fourni à un responsable donné, le tableau de bord est composé d’un ensemble d’indicateurs et d’inducteurs de performance clés qui s’activent lorsque l’indicateur passe le seuil critique. Les indicateurs peu nombreux (5 à 10), conçu 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 influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction.

**Le reporting**

Le reporting est un ensemble de procédures de circulation des informations assurant la remontée régulière des comptes qui se présentent en un ensemble d’indicateurs de résultat, établis à postériori afin d’informer la hiérarchie sur l’état de ses différentes unités. C’est donc un outil de contrôle dans un contexte de gestion décentralisé. Le reporting se distingue du tableau de bord par ses destinataires (document destiné à la hiérarchie) et par ses objectifs (outil de contrôle)[[5]](#footnote-5)

* Le reporting est au contrôle de gestion ce que le bilan est au financier, c’est un outil qui doit permettre aux dirigeants d’avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l’ensemble de l’entreprise. Une photographie d’une situation à l’instant T. Cette photographie a pour objectif de montrer l’information de façon brute et sans relief.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine d’activité, doit avoir à sa disposition des outils, qui permettent d’assurer le suivi des actions qu’ils lui sont assignées. Dans le cadre, le reporting et le tableau de bord de gestion, sont les clés d’un pilotage efficient permettant aux opérationnels d’être performants dans leur métier.

1. **La différence entre le tableau de bord et le reporting**

Pour expliquer la différence entre le tableau de bord et le reporting, on doit les distinguer en termes de leurs fonds, de leurs fonctions et également de leurs indicateurs.

En termes de fond :

Reporting et tableaux de bord sont deux concepts différents, qui sont très utiles pour piloter l’activité de l’entreprise : ils s’avèrent être complémentaires et permettent de prendre les bonnes décisions.

Dans la forme :

Le reporting est le processus de la remontée de l’information de l’organisation vers la direction financière et la direction générale, pour les besoins d’analyse de gestion, c’est un rapport essentiellement comptable et financier.

Fondamentalement, constitué d’indicateurs comptables et financiers, le reporting contient des mesures de chiffres d’affaires, des résultats, des éléments du bilan, ainsi que des ratios des éléments du bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle. Le reporting donne une information rapide sur la situation de l’entreprise ou du groupe, comparée aux données budgétaires. Un des avantages du reporting et que les informations financières qui remontent à la direction générale offrent une synthèse de la performance des activités ce qui évite la surcharge d’informations inutiles à la prise de décision, de plus il facilite la comparaison des performances entre les filiales d’une même organisation.

Le reporting est un outil de contrôle à posteriori des responsabilités déléguées, c’est-à-dire contrôler le travail du subordonné. Les données sont livrées sans analyse aux décideurs, ou à la direction générale, par exemple (le nombre de vente, le nombre de vente par produit, la marge par produit, le cout de revient etc…) .

L’objectif du reporting est de fournir aux décideurs un outil de lecture de l’activité pendant une période définie. Ils disposent d’éléments concrets qui leurs permettent de mesurer l’efficacité des actions entreprises et d’avoir une vision globale de l’entreprise.

Les tableaux de bord constituent un véritable outil de pilotage de l’entreprise dans la mesure où ils permettent le pilotage des activités et le suivi. Les données des reporting seront utiles et pratiques pour tous.

Dans leurs indicateurs : La différence se retrouve le plus souvent dans les indicateurs choisis dans l’un ou dans l’autre. Le reporting est insuffisant dans la perspective d’un pilotage décentralisé notamment parce qu’il est focalisé sur les seuils indicateurs de résultats, construit à postériori de façon périodique, afin d’informer la hiérarchie de la situation des performances des centres de responsabilité. Le reporting est un rapport essentiellement comptable et financier, pour certains auteurs, donc il est constitué que d’indicateurs comptables et financiers seulement. Inversement le tableau de bord ne s’intéresse pas uniquement aux couts de l’entreprise. Il intègre des éléments qualificatifs de la fidélisation du consommateur ou des activités qui ne sont pas directement rémunératrices, donc il s’agit ici d’un équilibre entre les indicateurs de leviers et les indicateurs de résultat.

**2- la différence entre le tableau de bord et le reporting**

D’après (Caroline Selmer, 2003), le reporting est plutôt un outil de contrôle à postériori des responsabilités déléguées, qu’un support de l’action. Le tableau de bord sert à suivre, voire à anticiper des actions. Le reporting est principalement destiné à la hiérarchie, se limite à rendre compte de résultats passés, alors que le tableau de bord s’adresse également aux responsables opérationnels. Le tableau ci-dessous nous présente la distinction entre reporting et tableau de bord de gestion.

Distinction entre reporting et tableau de bord de gestion.

|  |  |
| --- | --- |
| Reporting | Tableau de bord |
| * Focalise l’attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables ;
* Synthétise des informations destinées aux supérieurs hiérarchiques.
* Permet de vérifier si les objectifs délégués sont atteints et d’évaluer la performance des responsables.
* Essentiellement constitué d’indicateurs financiers, le plus souvent déterminé par l’action.
 | * Synthétise des informations propres à un responsable :

C’est un outil de pilotage, et non de contrôle au sens strict du terme ;* Entraine le responsable à évaluer ses performances, mais aussi de piloter ses propres actions pour améliorer les dites performances (indicateur de pilotage) à partir des clignotants – clés ;
* Indique des données opérationnelles plutôt que des données financières : qualificatives chiffrés ou non, mais qui porte sur l’entreprise et son environnement.
 |

Source : www.qualitéenline.com/dossier61\_lestableaux\_de\_bord.htlm.

Bien que nous confondons souvent entre le tableau de bord et le reporting mais nous pouvons relever certains points communs qui sont :

* Le tableau de bord et le reporting sont des outils d’aide à la décision, offrant la possibilité d’adoption des mesures corrective.
* Le tableau de bord et le reporting reposent sur le principe de comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats réalisés.
* Le tableau de bord et le reporting permettent de déceler les anomalies et les perturbations.
* Le tableau de bord et le reporting s’adaptent à l’organisation et à son évolution.

L’auteur ANTHONY a déclaré dans l’un de ses articles que la réussite dans un projet requiert d’être à la fois en alerte sur l’activité et concentré sur son objectif, ce qui veut dire que les deux outils sont totalement complémentaires. Le reporting permettra au manager d’exercer son esprit critique et de se rendre compte par lui-même d’une évolution dans une situation. Le tableau de bord l’aidera dans sa mission quotidienne de poursuite d’un objectif en introduisant une lecture « orienté de son activité ».[[6]](#footnote-6)

Nous concluons que l’analyse est un mix des deux concepts, le tableau de bord est un outil de pilotage, le reporting est un outil de contrôle.

**Pourquoi est-il difficile de construire un tableau de bord ?**

Un tableau de bord, pour être efficace, ne doit fournir aux dirigeants que les indicateurs qui leur sont utiles : Un TB lourd n’est pas lu. Pour sélectionner les indicateurs utiles, il faut entrer dans le raisonnement stratégique, compétence rare.

Il faut aussi traiter les données, les corriger, les interpréter pour en extraire l’information : cela suppose des compétences en statistique et en économie qui elles aussi sont rares.

La démarche la plus fréquente consiste à produire des TB lourds et à laisser au lecteur le soin de s’y retrouver. L’ambition est de décrire « complètement » la réalité de l’entreprise, but que l’on croit approcher en publiant beaucoup d’indicateurs.

Enfin, on suppose que « l’objectivité » consiste à transcrire telles quelles les données comptables en s’abstenant à toute rectification, alors qu’elles comportent des défauts évidents.

## La nécessité du tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage indispensable de l’entreprise quelque soit sa taille.

C’est un outil de gestion qui présente de façon synthétique et claire les activités et les résultats de l’entreprise sous forme d’indicateurs permettant de contrôler la réalisation des objectifs. Il peut porter sur l’activité globale ou sur un élément clé : résultat, marge, chiffre d’affaires, etc. En fonction des besoins de la structure, le chef d’entreprise construit son tableau de bord sur mesure pour retrouver instantanément les informations clés de son activité.

Le tableau de bord est un outil d’aide à la décision :

* Il permet d’alerter le dirigeant de mettre en place des actions correctives, c'est-à-dire prendre des mesures nécessaires lorsque les écarts sont détectés entre ce qui est prévu et ce qui se passe réellement, donc c’est un système d’alerte et également de correction.
* C’est ensuite un moyen d’apprentissage car le chef d’entreprise tire des conclusions sur les écarts constatés et les actions mises en place pour corriger le tir.
* Enfin, il permet également au chef d’entreprise de se projeter en avant et d’avoir ainsi des informations pour établir ses précisions.

## Contenu du tableau de bord

### L’information

Le tableau de bord constitue la mise en forme synthétique et pédagogique des informations utiles pour piloter le centre d’activité qui lui a été confié.

En effet, l’information constitue la matière première du tableau de bord. Celle-ci doit être utile, c'est-à-dire en concordance avec les besoins de ceux à qui est destiné ce tableau de bord. On distingue alors l’information qui est immédiatement opérationnelle et l’information potentielle. Cette dernière doit être collectée et stockée dans les bases de données informatisées et qui sera utilisée par la suite en fonction des circonstances.

L’origine de l’information peut être interne et fournie par l’entreprise (comptabilité générale, comptabilité analytique, commercial et technique…) ou/et externe qui à son tour fournie par les études de marché par exemple.

### Les indicateurs de gestion

Les indicateurs de gestion représentent les informations sélectionnées dans un tableau de bord, parce qu’elles rendent compte des performances du centre de responsabilité concerné. Il appartient au contrôleur de gestion en dialogue avec les opérationnels, de choisir avec soin ces informations privilégiées.

Ces indicateurs doivent répondre à certains critères :

* Ils doivent être clairs et simples pour les professionnels qui les utiliseront.
* Ils sont significatifs et durables. Chaque activité a recours à des unités d’œuvre qui traduisent de façon pertinente la relation entre l’activité exercée et les coûts, par exemple, ou qui s’appliquent aux points clefs de la gestion. Retenir des indicateurs qui sont indépendants de choix techniques momentanés est une autre règle de bon sens afin de disposer d’un référentiel stable.
* Les indicateurs de gestion doivent être cohérents entre eux, d’une fonction à une autre et d’un niveau à un autre. Ils doivent, d’une part, faciliter la compréhension simultanée des performances de l’entité et, d’autre part, s’agréger au fur et à mesure que les tableaux s’emboitent pour converger vers le niveau de la direction générale.
* Ils sont personnalisés et motivants. L’opérationnel concerné doit y reconnaitre simultanément ce qui le différencie des autres centres de responsabilité et ce qui traduit le résultat de ses efforts et de la qualité de sa gestion.

 Lorsque le choix de ces indicateurs de gestion est particulièrement judicieux et répond aux critères qui viennent d’être énoncés, un triple effet en résulte :

* Le dirigent s’identifie au centre de responsabilité dont il est chargé ;
* Il est incité à agir dans le centre des intérêts de l’entreprise au travers de l’objectif qu’il a accepté ;
* Il éprouve un certain plaisir à cette auto-régulation qui lui facilite le pilotage de sa division ou de son département et le valorise.

 D’un point de vue technique, les indicateurs de gestion prennent la forme :

* D’indicateurs physiques traduisant l’activité (quantité de matières premières, heures machines, énergie consommée, quantités fabriquées..) et l’efficacité des hommes (heures travaillées, quantités vendues, visites effectuées..).
* D’indicateurs financiers se rapportant :
* Aux coûts (coûts partiels, complets coût d’achat, de production, de distribution, coûts administratifs) ;
* Aux produits (chiffre d’affaire HT, produits financiers..) ;
* Aux résultats (marge commerciale, valeur ajoutée, résultat d’exploitation, résultat avant impôts..).
* De ratios de productivité, de rentabilité, de structure, de gestion …
* D’indicateurs relatifs à l’environnement : évolution de la concurrence, statistiques relatives au coût de la vie..
* D’indicateurs relatifs à l’activité.

### Les résultats réels

###  Les résultats peuvent être :

* Ceux du mois ;
* Le cumul depuis le début d’année ;
* Ceux du mois et le cumul.

 Les informations peuvent s’appliquer :

* A l’activité et s’exprimer à l’aide d’unités d’œuvre, nombre d’articles fabriqués ; quantités des matières premières consommées, nombre de produits vendus, heures machines, effectif..
* Aux performances financières et mettre en évidence :

Des charges ou des coûts ;

Des produits ;

Des marges ou des contributions (produits – charges) ;

Des résultats intermédiaires (valeur ajoutée, autofinancement..).

1. **Les prévisions**

 Ce sont des prévisions chiffrées considérées comme objectif et qui ont été retenues pour la période concernée. Elles peuvent être des objectifs du mois seul ou cumulés ainsi que des objectifs d’activité ou financiers.

1. **Les écarts**

 Ils sont obtenus par calcul puisqu’ils constituent la différence entre les objectifs et les réalisations. Ils s’expriment en valeur absolue et/ou en pourcentage et peuvent caractériser :

* Les écarts du mois et les écarts cumulés ;
* Les écarts d’activité er les écarts financiers.
1. **Les autres catégories d’informations utiles :**

 Dans certaines activités, il est opportun de compléter le tableau de bord minimum qui vient d’être décrit par d’autres points de comparaison :

* Les résultats de l’exercice précédent pour la même période ;
* Le résultat des 12 derniers mois (total mobile annuel), pour neutraliser des phénomènes saisonniers ;
* L’objectif en fin d’exercice (rappelé tout au long de l’année le point à atteindre en fin d’exercice est parfois indispensable) ;
* Le résultat qui sera probablement obtenu en fin d’année. Cette projection peut être réactualisée en permanence une ou deux fois dans l’année, par exemple fin juin et fin septembre. Il ne s’agit pas d’un nouvel objectif, mais du point qui sera vraisemblablement atteint compte tenu des écarts irrattrapables déjà constatés et du résultat probable des mois qui restent à courir. Le calcul des écarts continue naturellement à se faire par rapport aux objectifs initiaux.

 Si toutes ces options étaient retenues, le tableau de bord deviendrait illisible et inutilisable : Il faut donc savoir se limiter exclusivement à l’indispensable.

1. **Les graphiques**

La vertu principale d’un tableau de bord consiste à expliciter des résultats de la façon la plus pédagogique possible et à attirer rapidement l’attention sur les phénomènes réellement importants. Dans cet esprit, un graphique est, très souvent, le meilleur outil. Mieux qu’un tableau de chiffres, il visualise des tendances et matérialise des écarts.

1. **Les caractéristiques d’un tableau de bord**

 Pour avoir un tableau de bord répondant aux besoins de son concepteur et être en mesure de l’utiliser, le tableau de bord doit posséder quelques caractéristiques [[7]](#footnote-7)

* Il doit être synthétique : l’utilisateur du tableau de bord ne peut pas se trouver face à un répertoire débordant d’indicateurs et d’informations de toutes sortes. Le tableau de bord de l’entreprise est obligatoirement un document concis et peu volumineux.
* Il doit être significatif : cette caractéristique relève du point précédent. Ne pouvant appréhender toutes les informations de façon exhaustive, le tableau de bord doit chercher à atteindre la plus grande pertinence possible. Les éléments présentés sont situés aux étapes clés du fonctionnement de l’entreprise. Cela implique la fixation d’un seuil de matérialité en dessous duquel les indicateurs ne sont pas significatifs.
* Il doit être disponible rapidement : Pour être efficace, l’alerte doit être donnée au plus près du dysfonctionnement. Les systèmes d’information doivent permettre les remontées rapides dans le cadre de l’élaboration d’un tableau de bord, la banque a souvent intérêt à paralyser la vitesse d’exécution et la pertinence des indicateurs par rapport à une recherche d’exhaustivité.
* Il doit être facilement exploitable et simple : sa forme et sa présentation doivent être soignées : utilisation de graphiques, de courbes mettant en évidence visuelle les éléments clés. La simplicité est un critère de choix des indicateurs, un indicateur trop compliqué présente le risque d’un coût d’obtention élevé et celui d’une interprétation délicate.
* Il doit être adapté ; Le tableau de bord existe à chauqe niveau et catégorie de responsabilité et de décision. Le tableau de bord du directeur général est différent de celui de l’un des membres de son comité de direction, qui est lui-même différent de celui d’un chef de service,… De plus, le système doit être adapté aux besoins de chacun.
1. **Les limites du tableau de bord**[[8]](#footnote-8)

 L’application du tableau de bord sur le terrain a fait apparaitre quatre grandes limites aux tableaux de bord.

1. La fixation des objectifs

Les objectifs doivent être fixés très clairement et ce pour que le tableau de bord soit pertinent et efficace. En effet, si les objectifs sont mal définis, ou non conformes à la stratégie de l’entreprise, le tableau de bord n’aura pas raison d’être et son utilité sera par conséquent remise en cause.

1. La pertinence des indicateurs

Les indicateurs utilisés sont parfois incohérents avec les objectifs fixés par l’entreprise ou la stratégie de l’entreprise ce qui entrainera une perception faussée pour les décideurs et donc des décisions néfastes seront prises pour l’entreprise.

1. La fiabilité du feed back

Les prises de décision engendrées par les indicateurs du tableau de bord engagent des actions qui doivent être suivies par le tableau de bord. Il est donc important de s’assurer que les indicateurs choisis permettent par la suite le suivi des actions afin d’estimer au mieux la justesse des décisions.

1. Les dérives

Le décideur détermine librement les indicateurs qu’il souhaite utiliser. Il peut ainsi choisir d’enjoliver son image en sélectionnant uniquement les points positifs, ou bien de saboter une autre équipe en utilisant de mauvais indicateurs.

1. **Les fonctions des tableaux de bord**[[9]](#footnote-9)

 Cinq missions principales peuvent être assignées aux tableaux de bord. Le tableau de bord permet de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l’état et l’utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le déroulement des activités et le fonctionnement de l’organisation, les résultats obtenus et leur progression de même que les paramètres pertinents de l’environnement et cela à partir de ses fonctions.

1. Fonction de monitoring constant, de constat d’écart et d’alerte.

Le tableau de bord est un système d’alarme, il peut faire ressortir les tendances et les écarts ou les variations entre le prévu, le voulu, la réalité et le vécu pour réagir plus vite. Ainsi libéré de l’analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l’anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

1. Fonction de déclencheur d’enquête et de guide d’analyse.

Par sa capacité de ventilation, le tableau de bord peut guider l’utilisateur jusqu’au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celle-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation. Il permet aussi de mémoriser et de comparer les résultats dans le temps, à des objectifs et à des normes.

1. Fonction de reportage et de reddition de compte.

Grace au tableau de bord que l’information est consolidée et présentée, cette dernière répond aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition de compte. Les gestionnaires sont informés sur l’essentiel des paliers inférieurs, à leur tour, ils peuvent rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, tout en y insérant des explications et des commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

1. Fonction de la communication et de motivation.

La capacité des tableaux de bord d’attirer l’attention sur certains indicateurs facilite d’abord l’entente sur un nombre restreint mais suffisant d’indicateurs. Le tableau de bord favorise la communication, l’échange d’information, entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Ainsi, le tableau de bord motive l’ensemble du personnel par l’utilisation d’information plus objective pour l’évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d’avoir accès à l’information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux-mêmes, ce qui entraine en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l’autocontrôle.

1. Fonction de contribution à la formulation des objectifs et des attentes.

L’indentification des indicateurs a une importance majeure, car elle ne concerne pas seulement la mesure des résultats obtenus mais cette identification permet à l’entreprise d’identifier les objectifs que nous voulons atteindre autrement dit elle permet de répondre à la question « Où veut-on aller ? » Et « Quel chemin prendre ? ».

Donc quand on identifie les indicateurs du tableau de bord, cela contribue à avoir des objectifs SMART[[10]](#footnote-10).

1. **Les dimensions du tableau de bord**

Le tableau de bord peut être considéré comme un outil à dimensions multiples assurant plusieurs fonctionnalités et cela à partir des notions précédemment développées. En effet, ce dernier est dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Il permet aux décideurs d’identifier les écarts le plus rapidement possible et d’effectuer des actions correctives.

le système d’information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu’une aide à la prise de décision.

1. Le tableau de bord est un instrument de mesure et de performance

Ce sont les résultats (financiers et non financiers) ou les indicateurs, affichés par le tableau de bord, qui traduisent la performance de l’entreprise réalisée, par rapport aux objectifs assignés.

1. Le tableau de bord permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, afin de piloter la performance de l’entreprise.

Il attire l’attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérivé éventuelle par rapport aux normes de fonctionnement prévu.

1. Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Les responsables ont souvent l’impression d’un fonctionnement à sens unique du bas vers le haut. Il est alors primordial de faire également du tableau de bord un outil de communication entre différents niveaux hiérarchiques, il permet aux subordonnés de commenter les résultats de son action et le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises.

Donc le tableau de bord se trouve être une source d’échange de bonnes pratiques. L’utilisation régulière et habituelle du benchmarking entre les différentes unités est une véritable nécessité afin de se situer et de savoir évaluer une prise de décision en toute connaissance de cause.

1. Le tableau de bord est un outil d’aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord est un ensemble d’indicateurs, peu nombreux (cinq à dix), organisés en système suivis par la même équipe ou par le même responsable pour aider à décider, à coordonner, et à contrôler les actions d’un service, ces indicateurs sont aussi conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l’état et de l’évolution des systèmes qu’ils pilotent.

Le tableau de bord est aussi un ensemble d’indicateurs et d’informations essentielles permettant d’avoir une vue d’ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d’orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie. Il doit aussi constituer un langage commun aux différents membres de l’entreprise.

La finalité du tableau de bord est d’alerter le responsable sur la gestion de son entreprise et de l’amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctrices, et mettre en œuvre les décisions prises pour atteindre ses objectifs.

1. Le tableau de bord est un outil d’alerte et de diagnostic

Le tableau de bord permet de réaliser un diagnostic de la situation de l’entreprise ; c’est un système d’alerte et d’actions. Il permet de prendre des mesures nécessaires lorsque les écarts sont constatés. Il attire l’attention des responsables sur les significatifs ou exceptionnels dégagés. Une fois alerté, ils chercheront à corriger les écarts.

1. Le tableau de bord est un outil d’animation et de motivation

Il installe une animation entre les différents acteurs d’une même unité, il développe une réflexion collective et organisée. En fournissant des informations objectives sur les performances des responsables, et de leurs équipes du même centre de responsabilité (unité ou direction), les tableaux de bord stimulent ainsi leurs motivations et leurs cohésions. C’est grâce au tableau de bord que les équipes peuvent s’autocontrôler et arrivent à atteindre leurs objectifs stratégiques. « De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l’organisation ».

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

Le tableau de bord est un outil de pilotage puisqu’il permet de définir les actions par rapport aux réalisations et aux objectifs fixés. C’est un instrument d’aide à la réflexion, qui permet d’obtenir une approche globale d’un système, du fait qu’il soit à la base une représentation réduite. C’est un outil de management car il permet de suivre son action en permanence pour pouvoir informer le responsable et son équipe. Détecter les points forts et les points faibles et interpréter les écarts (car connaitre ses problèmes, c’est aussi, s’engager à ler résoudre), et d’organiser, c'est-à-dire rechercher la meilleure combinaison possible des ressources techniques et humaines.

1. Te tableau de bord est un outil d’organisation

Les indicateurs (clignotants) alertent le responsable sur les points sensibles et douteux, le tableau de bord reflète le niveau de performance ou de l’échec de l’entreprise grâce à son effet miroir.

1. Le tableau de bord est un moyen d’appréciation et de délégation du pouvoir.

Le chef de l’entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile ‘en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d’une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

* La gestion par exception : seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
* L’opportunité des indicateurs : disponibles rapidement, fiables et pertinentes qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.
* L’autonomie des délégations : les responsables sont beaucoup plus libres d’élaborer et de modifier leurs plans d’action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer) la vie de l’entreprise.

Ainsi la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

**Chapitre 2 : Les indicateurs et l’analyse de la performance**

1. **la performance**
2. **Définition de la performance**

Selon LAROUSSE, la performance peut être définie comme un record ou un succès, « faire tel travail en si peu de temps, c’est une véritable performance peut être performance ». La notion de performance peut être interprétée différemment d’un domaine à un autre, sa définition est singulière à chaque type d’organisation et influencée par sa particularité spécifique.

La notion de performance donc est complexe. Elle est multicritère et s’articule autour de plusieurs enjeux à savoir le cout, l’amélioration continue, la qualité de service, les délais et la qualité de vie au travail. En effet, le degré de performance d’une entreprise compétitive est déterminé en fonction de sa capacité à réagir face à des situations et à apporter de nouvelles solutions d’innovation, ou à améliorer une solution existante.

Dans l’ensemble, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d’une compétition, et la performance au niveau d’une entreprise exprime le degré d’accomplissement des objectifs poursuivis.

Il est souligné également que la performance est considérée comme un terme connoté, sa définition varie à priori pour chacun en fonction du contexte.

La performance peut être entre autres :

* La réalisation des objectifs dans les délais ;
* L’obtention des meilleurs couts ;
* La hausse du résultat et du chiffre d’affaire ;
* Une croissance rentable
* La position par rapport aux concurrents.

La performance peut être étudiée également à partir des critères d’efficacité et d’efficience comme le confirme (A. VAN WEELE 2010), le terme performance fait référence à une combinaison de l’efficacité et de l’efficience.

Dans le champ de l’entreprise, il faut performer afin de garantir le survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel. Ainsi l’entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu’elle atteint les objectifs qu’elle s’est fixée. Elle est efficiente lorsqu’elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu’elle s’est fixée.

La définition de la performance peut aussi dépendre de la culture de l’entreprise du pays dans lequel l’activité se déroule. Ainsi, les critères de performance anglo-saxons sont mis en œuvre sans complexe dans les grandes multinationales en Malaisie.

En revanche, les styles de management pour atteindre cette performance peuvent dépendre du pays et d’autres réalités culturelles internes à l’entreprise[[11]](#footnote-11) .

A. Fernandez répond à la question : Qu’est ce que la performance, en présentant la figure suivante :

Qu’est ce que la performance



Source : [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

Pour des finalités définies et des objectifs fixés, la performance d’une entreprise peut être considérée comme un résultat exceptionnel, important, au regard de la norme fixée. La performance est mesurée quantitativement et qualitativement d’une manière tangible.

Pourtant la performance organisationnelle a été souvent évaluée en terme de résultats financiers ou commerciaux, donnant au concept une vision uniquement économique.

 Après l’apparition de quelques travaux, le concept a une vision globale.

1. **Mesure de performance :**

« If you can not mesure it, you can improve it » Il est indispensable de mesurer les performances d’une entreprise pour savoir si sa politique correspond aux objectifs ou si un des changements sont à envisager afin de rester opérationnelle.

Pour mettre en place un système de mesure de la performance, plusieurs éléments sont à prendre en considération à savoir ce qu’il faut mesurer et à quel niveau décisionnel il faut mesurer.

Roover (1991) souligne que : « La mesure de la performance est une tache très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi ».

D’une manière générale, l’intérêt attendu de la mesure de la performance pour une entreprise est de poursuivre les progrès atteints et d’évaluer leur gain présent de savoir si le processus de planification répond aux exigences stratégiques et enfin d’analyser le comportement actuel de l’entreprise pour mieux contrôler son comportement futur.

La mesure de performance s’étend alors à des données telles que ; La qualité, les délais, la satisfaction des clients, d’innovation, le potentiel humain et la technologie.

1. **L’évaluation de la performance**

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d’entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. En effet, l’évaluation de la performance repose essentiellement sur les méthodes et les outils de mesure. C’est pourquoi l’évaluation de la performance d’une entreprise nécessite la définition de critère prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l’entreprise.

Les critères de performances pouvant être contradictoire afin d’évaluer la performance globale de l’entreprise. Ces critères doivent intégrer plusieurs dimensions : court terme, et long terme ; Quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global.

Il y a un lien fort entre les notions de mesure et d’évaluation de la performance. L’évaluation de la performance consiste à comparer l’écart entre la mesure et l’objectif.

L’explication de l’évaluation de la performance est illustrée dans le schéma suivant.

**Figure 1 : Démarche d’évaluation de la performance.**

Fixer les objectifs à atteindre

Déterminer les indicateurs et les critères de performance

Relever et/ou Calculer les indicateurs et les critères de performance

Comparer avec les objectifs fixés au départ

Décider et agir

Objectifs atteints ?

Mesurer

Évaluer

Source : Abderaouf Benghalia, modélisation et évaluation de laperformancedes terminaux portuaires , thèse de doctorat, université du Havre, 2015, p69 .

 En premier lieu nous devrons définir les objectifs à atteindre : Ce sont les décideurs qui doivent déterminer leurs politiques de gestion. Une fois ces objectifs déterminés, les indicateurs de performance doivent être définis avec précaution. C’est une phase cruciale dans la démarche d’évaluation car ce sont les indicateurs de performance qui donnent une indication soit d’une réussite ou d’un échec d’atteinte des objectifs. Pour mesurer ces indicateurs, il y a plusieurs façons dépendant du contexte général et du système étudié.

1. **Mesure et évaluation de la performance**

Auparavant, les outils financiers traditionnels (comptabilité générale et comptabilité analytique) ont évalué la performance aux seuls résultats financiers de l’entreprise. Pour évaluer les performances présentes et futures de l’entreprise, de nombreuses pistes en matière d’évaluation de la performance sont apparues tel que : la gestion par les activités ou le contrôle de gestion, d’autres nouvelles approches : méthode ABC, ABM, le modèle SCORE, la méthode ECOGRAI, la méthode GRAI et bien évidemment les tableaux de bord.

L’évaluation de la performance d’une organisation peut être réalisée sur la base du triangle « Objectifs, Moyens, Résultats » et les concepts : efficacité, efficience et pertinence (figure suivante).

L’efficacité est atteinte seulement si les résultats obtenus répondent aux objectifs fixés au départ, l’entreprise est efficiente lorsqu’elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs, quant à la pertinence, il s’agit de prouver que les moyens offerts permettent d’atteindre les objectifs espérés.

**Figure 2 : triangle : objectif, moyen, résultat**

Pertinence

Efficacité

Efficience

Source : Abderaouf Benghalia, opcit, p70.

Donc, la performance se mesure avec des critères ou indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultats ; et pour évoluer la performance d’une entreprise, il est nécessaire d’effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

1. **Les indicateurs**

Avant de présenter les différentes formes d’indicateurs, le choix de la périodicité s’impose :

1. Le choix de la périodicité : Le choix de la périodicité a pour objectif de rechercher la périodicité de présentation du tableau de bord au décideur, ainsi la première question à se poser : Comment faire pour déterminer la périodicité optimale ?

 P.Voyer distingue plusieurs horizons temporels :

* Quotidiens : pour la coordination des opérations sur le terrain ;
* Hebdomadaires : pour l’allocation opérationnelle des ressources et la supervision des équipes ;
* Mensuels : pour le suivi des activités et du budget ;
* Trimestriels ou annuels : pour le contrôle et l’évaluation de la performance générale ;
* Périodiques ou finaux : à la fin d’une activité ou d’un ensemble d’activités, d’étapes de projet ou de phase de programmes.
* Circonstancielles : l’essai à la discrétion du gestionnaire, ou produits au gré des événements ou de l’apparition des problèmes.

La périodicité ou la fréquence d’un tableau de bord de gestion n’est utile que si elle permet de visualiser l’objectif à atteindre et de prendre la décision en temps réel. La décision dont il s’agit, doit être précédée par une présentation de la forme des indicateurs.

1. **Définition des indicateurs**

L’indicateur est utilisé depuis plusieurs années et à plusieurs niveaux, ce qui traduit que ce concept n’est pas nouveau. Il existe plusieurs définitions, selon VOYER[[12]](#footnote-12) « Un indicateur est un élément ou un ensemble d’éléments d’information représentative par rapport à une préoccupation ou un objectif, résultant de la mesure tangible ou de l’observation d’un état, de la manifestation d’un problème, d’une réalisation ».

Un indicateur est une information ou un regroupement d’information contribuant à l’appréciation d’une situation par le décideur. Il n’est jamais muet et entraine toujours à la manière d’un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction de décideur.[[13]](#footnote-13)

1. **Les types d’indicateurs**

En contrôle de gestion on peut trouver plusieurs typologies d’indicateurs : indicateurs financiers et non financiers, indicateurs opérationnels et indicateurs stratégiques…Le type de l’indicateur utilisé dépend du besoin des managers et de l’information demandée.

Un indicateur peut prendre la forme d’un ratio, un graphique, un tableau, une liste. Il est mis à jour à des périodes bien déterminées d’avance.

Les indicateurs doivent être toujours, si cela est possible, rapportés à une valeur de référence, à un objectif.

Les champs d’analyse des indicateurs sont multiples : puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d’action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, service …

On distingue trois types d’indicateurs :

1. **Les indicateurs de performance.**

Un tableau de bord bien conçu se compose d’indicateurs structurés (de performance), qui aident le décideur dans la prise de décision.

Les indicateurs clés de performance (KPI)[[14]](#footnote-14), sont des indicateurs mesurables d’aide décisionnelle.

Des mesures permettant à leurs utilisateurs, de déceler les progrès et les points faibles de l’entreprise. C’est surtout en évitant les gaspillages, en changeant l’organisation du travail, en favorisant l’innovation, la personnalisation du produit, la diminution des délais et en s’approchant de la qualité totale que les entreprises ont visé la performance.

Un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l’atteinte des objectifs, aux résultats d’impacts et aux retombées.

Les indicateurs de performance sont utilisés ainsi pour fournir des informations « spécifiques », sur les performances, car l’objectif principal de la mise en place de tel outil est bien l’accroissement de la performance de l’entreprise à court et à long terme.

1. **Les indicateurs de pilotage**

L’entreprise associe aux indicateurs de performance des indicateurs de pilotage. L’indicateur de performance montre si les objectifs de résultat ont été atteints ou pas. Mais seul, il n’explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non et sur quel levier il faut agir pour rectifier le cas échéant la trajectoire.

Les indicateurs de pilotage permettent d’avertir si les résultats attendus ont de bonnes chances d’être atteints ou non. Il faut donc les choisir après avoir bien identifié les leviers de réussite du processus. Donc un indicateur de pilotage est une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production dans le but de connaitre et de répondre à l’ensemble des besoins de l’interne et des clients.

Nous remarquons que l’activité qui est associée à cet indicateur est un ensemble de taches qui s’enchainent étroitement les unes aux autres pour produire un résultat.

1. **Les indicateurs d’éclairage**

Ces indicateurs mesurent les phénomènes externes à l’entreprise (son environnement) mais qui peuvent influer sur son évolution tel que la concurrence. Et pour éviter le cloisonnement entre les services ou les départements de l’entreprise, il est intéressant d’adjoindre aux indicateurs propres, des indicateurs en provenance d’autres services. Il s’agit alors d’indicateurs d’éclairage.

Cinq grandes catégories d’indicateurs ont été identifiées dans l’Atlas du management[[15]](#footnote-15).

* Les indicateurs de cout : Ils mesurent la valeur des ressources consommées.
* Les indicateurs de résultat : Ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est réalisé.
* Les indicateurs d’activité : ils donnent des éléments relatifs à l’action réalisée pour l’obtention des résultats.
* Les indicateurs de performance : Ils s’assurent de la réalisation de l’activité au moindre cout et du déploiement de la stratégie.
* Les indicateurs stratégiques : ils nous renseignent sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

Cependant, il existe d’autres types de familles d’indicateurs généralement rencontrés pour la réalisation d’un tableau de bord tel que les :

* Indicateurs financiers
* Indicateurs économiques
* Indicateurs sociaux
* Indicateurs d’objectifs
* Indicateurs de pilotage
* Indicateurs de qualité
* Indicateurs structurels
* Indicateurs conjoncturels
* Indicateurs de moyens
* Indicateurs de fonctionnement
* Indicateurs environnementaux..

Il faut souligner que l’utilisation des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ne s’oppose pas. Au contraire ces indicateurs se complètent lorsqu’il s’agit de bien saisir une situation complexe ou un résultat combinant un ensemble de mesures.

Nous en avons pour exemples la satisfaction mesurée à la fois par le taux perçu de satisfaction obtenue à partir de réponse à un sondage et le volume de plaintes tiré du système d’information clientèle.

Quelque soit le type d’indicateurs, il est important de s’assurer de la pertinence du choix et de la rigueur dans l’utilisation de ces indicateurs.

1. **Les critères de choix des indicateurs**

Le choix des indicateurs est une étape très importante, lors de la conception d’un tableau de bord.

 « L’identification d’un indicateur permet de déterminer l’objet à mesurer et de préciser la collecte d’indices représentatifs à effectuer et, lors de l’utilisation d’un tableau de bord, de décider de la façon de représenter les valeurs significatives, une fois la mesure effectuée ».[[16]](#footnote-16)

L’indicateur de performance est construit par l’acteur, en relation avec le type d’action qu’il conduit et les objectifs qu’il poursuit. Et les principaux rôles des indicateurs de performance sont la conduite de l’action et d’évaluation des résultats découlant de cette action.

Le choix des indicateurs a pour fonction de clarifier et de représenter la situation dans laquelle se trouve l’entreprise d’une manière facilitant la prise de décision pour les gestionnaires.

Le déroulement de la phase de choix des indicateurs :

Le choix des indicateurs de performance s’effectue selon Alain Fernandez[[17]](#footnote-17) en deux phases :

* La première phase consiste à l’étude des causes qui justifient le choix d’un indicateur et ses fondés stratégiques en précisant sa force explicative d’un phénomène, c'est-à-dire que les indicateurs doivent être choisis en fonction des objectifs fixés.
* La deuxième phase consiste à la sélection des indicateurs en donnant des notations à plusieurs indicateurs proposés pour l’explication d’un phénomène et pour la mesure d’une performance, et après le remplissage d’une grille regroupant les indicateurs proposés et leurs caractéristiques (points forts et points faibles) et leurs forces explicatives, la sélection sera plus aisée à entreprendre.

Pour la facilité de l’interprétation, chaque indicateur doit avoir un cahier des charges définissant son nom, sa formule de calcul, sa source d’information, son inscription dans le temps, sa périodicité, son mode de présentation (chiffre, histogramme..), ses références servant de base de comparaison (Objectifs, historiques, référence externe..), de ce fait chaque indicateur doit avoir une fiche d’évaluation.

1. **Les choix des référentiels**

Le référentiel se définit comme une logique de construction et un vocabulaire commun à une entreprise ou un groupe d’entreprises.

On peut élargir ces référentiels en les considérant sur un secteur d’activité ou un secteur géographique[[18]](#footnote-18).

Une fois les indicateurs de performance les plus appropriés sont choisis, il nous reste une étape pas moins importante que la précédente qui est le choix de la référence avec laquelle la comparaison se fera.

On peut citer quelques sources de référence :

* Le budget ou l’objectif fixé
* Une période précédente (année, semestre..)
* Une entreprise concurrente
* Une entreprise non concurrente avec laquelle on a passé des accords d’échange d’information.

Les références les plus importantes parmi celles que nous avons évoqué, la référence de l’objectif (puisqu’elle nous indique la différence entre les réalisations et ce qui a été prévu ce qui présente l’écart d’atteinte des objectifs), et la concurrence (la performance de l’entreprise ne peut pas être mesuré à sa juste valeur qu’après l’avoir comparé aux concurrents et estimé la performance relative de l’entreprise).

1. **Les caractéristiques d’un bon indicateur de performance**

Nous distinguons quatre caractéristiques principales d’un bon indicateur de performance : sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa convivialité d’interprétation et d’utilisation. La méthode de réalisation des tableaux de bord aborde d’ailleurs ces considérations et propose des outils pour s’assurer de répondre à chacun de ces critères.

1. **La pertinence**

L’indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente. En outre, il doit répondre aux besoins de mesure, avoir une signification dans le contexte d’étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte. On doit tendre à donner à l’indicateur la valeur ajoutée maximale pour sa mise en perspective par rapport à des balises pertinentes (objectifs, marges acceptables, valeurs comparatives..).

1. **La qualité et la précision de sa mesure**

L’indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la précision dans son design, la clarté et la précision de sa formulation, et sa qualité théorique (une formulation et une logique d’articulation correspondant aux définitions reconnues du domaine). L’indicateur doit être bien formulé, défini précisément et ses paramètres bien établis (ventilation, périodicité, comparaison, forme de présentation) et le tout doit être bien documenté. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toute variation significative de l’objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l’espace pour permettre la comparaison.

1. **La faisabilité**

On doit d’abord avoir la possibilité informationnelle de produire l’indicateur par l’utilisation de mécanismes de mesure et de traitement rigoureux fournissant des données fiables, en temps opportun et de façon rentable (la valeur ajoutée par l’indicateur à la gestion par rapport au cout de sa production). On doit aussi avoir la possibilité technique de disposer d’un système informatique permettant la consolidation et des interfaces efficaces et un accès acceptable en termes de délai de production et de temps de réponse. On doit finalement avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire, s’assurer que quelqu’un assume la responsabilité d’alimenter, de produire et de fournir les indicateurs.

1. **La convivialité**

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d’utiliser correctement et confortablement l’indicateur, il faut donc assurer :

 L’accessibilité : l’indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Si le système est informatisé, il doit être simple à utiliser, à la mesure des capacités des utilisateurs.

1. **L’intelligibilité**

L’indicateur doit être simple, clair, compréhensible, compris de la même façon par tous, et son interprétation doit être commune et partagée.

1. **L’évocation**

L’indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

**Les facteurs clés de succès (FCS)**

Les facteurs clés de succès sont des éléments à caractère commercial ou technologique que l’entreprise doit maitriser, pour réussir dans une activité donnée. Ces FCS sont les piliers de la stratégie, ils permettent à la stratégie de se concrétiser. Quand ils sont bien valorisés, ils permettent de traduire la stratégie dans les faits.

Les indicateurs sont construits sur la base des FCS. Les facteurs clés de succès (ou pole de compétence) sont les compétences qui doivent au minimum permettre de réussir sur un marché et au mieux permettre de se bâtir un véritable avantage concurrentiel.

Ils correspondent à une valeur pour une clientèle, suffisamment générale pour être appliquée à différents produits.

Les principaux facteurs clés de succès sont la plupart du temps centrés autour des quatre notions suivantes :

* La quantité
* La qualité
* Le respect des délais
* Le cout

**Chapitre 3 : Les tableaux de bord de gestion**

1. **Les types des tableaux de bord**

Les tableaux de bord sont des outils de contrôle de gestion, mais surtout des outils d’aide à la décision et de pilotage de performance. Pour en faire un réel outil d’aide à la décision, le manager doit disposer d’informations fiables et récentes, afin de pouvoir concevoir ses décisions sur des éléments objectifs, et ce à tous les niveaux où se construit la prise de décision.

A l’intérieur de chaque tableau de bord on distingue différentes familles d’indicateurs : Les indicateurs d’activité (relatifs à la production et aux affaires), les indicateurs financiers (qui se rapportent aux dépenses), les indicateurs de rentabilité (qui concernent les résultats financiers), les indicateurs de qualité...

Le rôle d’un tableau de bord se distingue selon le positionnement de son utilisateur au sein de la chaine hiérarchique. Chaque tableau de bord d’un niveau hiérarchique donné ne contient que les données consolidées des niveaux inférieurs qui lui sont rattachées et surtout indispensables.

Il existe trois types de tableaux de bord, selon le schéma suivant :

**Figure 3 : Les types de tableau de bord**



Souce : F. ELLUL, un tableau de bord : pourquoi, pour qui et comment ?, la lettre du cedip. En ligne, num25, Avril 2003, p3.

Le premier niveau : le pilotage stratégique, c’est le niveau hiérarchique le plus élevé, décline la stratégie d’une entreprise en un ensemble d’indicateurs de performance afin de permettre aux dirigeants de la piloter. La performance est ainsi mesurée sur 04 axes : résultats financiers, satisfaction des clients, processus internes et apprentissage organisationnel. Le type de tableau de bord permet de clarifier la vision stratégique d’une entreprise et d’identifier les leviers d’action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en différents objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d’actions.

Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle. Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme.

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont intimement liés à la politique et à l’image de marque de l’entreprise. Ils sont généralement à caractère générique et on les appelle indicateurs de stratégie ou indicateurs de résultat.

Le deuxième niveau : Le pilotage par objectif ou le tableau de bord fonctionnel, le tableau de bord de gestion, a pour objectif de mettre en évidence les écarts entre les prévisions et la réalité. Son objectif est financier mais il doit également permettre d’analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel. Dans le cadre de plans d’actions, les responsables chacun dans son domaine de responsabilité, s’approprient et déclinent les objectifs de gestion en cohérence avec les objectifs stratégiques.

Il est établi de manière assez régulière, c'est-à-dire toutes les semaines ou tous les mois pour permettre une réactivité à toute épreuve. Il s’agit d’un outil de pilotage à moyen terme.

Les indicateurs appartenant à ce type de tableau de bord sont de deux natures : indicateurs d’efficacité et indicateurs de satisfaction, un indicateur fonctionnel décrit des résultats atteints en termes de qualité avec un double point de vue qui comporte à la fois la vision d’efficacité du fournisseur du service et la vision de satisfaction du client ou utilisateur de service.

Le troisième niveau : Le pilotage opérationnel ou le tableau de bord opérationnel, c’est le niveau hiérarchique le plus bas. Les cadres et gestionnaires de ce niveau de pilotage, suivent les procédures et participent à l’exécution des plans d’actions et veillent à l’atteinte des résultats pour chacune des actions. Il contient deux types d’indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance. Le tableau de bord réalisé de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle. Il représente un outil de pilotage à court terme.

1. **Conception et d’un tableau de bord**

L’élaboration ou la mise en place d’un tableau de bord se résume en trois étapes. Tout d’abord il faut définir les missions et les objectifs de l’organisation. Dans un second temps, on identifie les variables sont la maitrise conditionne l’atteinte des objectifs puis on choisit les indicateurs reflétant l’évolution des facteurs clés. Enfin on établit pour chaque indicateur une base de référence afin de savoir dans quel état est l’indicateur : bon, à surveiller ou mauvais.

1. **Préalables à la conception des tableaux de bord**

Cette étape consiste à analyser les conditions dans lesquelles évolue l’entreprise. Ceci passe par l’analyse de l’organigramme de gestion et par l’élaboration d’un plan d’action.

1. Définition d’un organigramme de gestion

L’organigramme de gestion est la représentation formalisée des responsabilités réellement exercées et des communications existantes entre les différents secteurs d’activité de l’entreprise. L’établissement de l’organigramme de gestion est un préalable obligatoire à la création d’un outil de gestion car celui-ci doit s’adapter parfaitement aux structures existantes sous peine de rejet. Les applications pratiques du tableau de bord doivent tenir compte de manière étroite des caractéristiques propres à chaque unité.

Par ailleurs, l’élaboration de l’organigramme de gestion pourra faciliter la décomposition de l’entreprise en processus et activités lors de l’étape de choix des indicateurs.

1. Analyse de conditions de succès

Cette phase consiste à vérifier si les conditions favorables sont réunies au départ et si l’entreprise est en mesure de garantir la présence tout au long du projet. Ceci implique l’ensemble des moyens organisationnels, humains techniques, financiers et informationnels.

* Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d’évaluation et d’information existants : Il s’agit de repérer les problèmes ou carences des systèmes d’information et de gestion existants. Dans de cas de système déficient que ce soit sur le plan de la disponibilité, de la qualité ou de la valeur managerielle de l’information existante, une démarche d’analyse et de correction pourrait alors s’avérer nécessaire.
* Analyse d’organisation comparable

Il s’agit d’identifier des organisations, d’explorer et de comparer les besoins qu’elles avaient, les systèmes d’indicateurs ou de tableau de bord mis en œuvre et leur degré de succès. Toutefois, il faut s’assurer de la comparabilité avec cette organisation (taille, caractéristiques, environnement, concurrence..)

* Analyse de la rentabilité

L’analyse cout – bénéfices d’un système de tableaux de bord est possible mais souvent difficile et effectuée de façon tangible et objective.

1. Plan d’action

Le plan d’action reprend dans un premier temps le choix définitif du secteur ciblé et éventuellement le plan de mise à niveau des conditions du succès. Dans un second temps, il définit les intervenants à mobiliser ainsi que leurs interventions respectives à chaque étape du développement, implantation.

1. **L’identification des variables d’action**

C’est un projet qui doit appliquer tous les acteurs.

Les principaux facteurs de succès seront :

1. Identifier les objectifs stratégiques qui vont guider la réflexion, et mettre en évidence les points clés de performance.
2. Choisir des indicateurs de décision en commençant par recueillir et définir avec soin les besoins des utilisateurs.
3. Avoir une définition précise et commune de l’information.
4. Impliquer fortement la direction générale : définition et respect de la règle du jeu, informations aux utilisateurs, exploitation active de l’outil tableau de bord.
5. Avoir une approche organisationnelle par le système d’information décisionnel.
6. Favoriser, dés le départ, l’appropriation par les utilisateurs du système. Celui-ci doit être perçu comme une aide à la résolution de leur problème : promotion, formation, animation de proximité.
7. Le pragmatisme et la diplomatie du contrôleur de gestion.
8. S’adapter facilement aux nouvelles orientations stratégiques et aux nouveaux projets.

Cette étape est indispensable pour le tableau de bord et la plus importante. En effet, le tableau de bord de gestion a pour vocation première de permettre de piloter l’activité. Il est donc important de ne pas avoir seulement des indicateurs de résultat (qui renseignent sur le passé) mais également des indicateurs de progression (qui renseignent sur l’action qui se déroule).

C’est cette modélisation de processus de l’entreprise qui permet au contrôleur de gestion d’être proactif et de ne pas être seulement dans une position de constatation.

1. **Le choix des indicateurs**

Les décisions prises dans le cadre d’un système de tableau de bord dépendent directement de la qualité de mesure et de pertinence des indicateurs retenus. Par conséquent, l’analyse menant à la sélection, construction et présentation des indicateurs s’avère être une étape critique. Les indicateurs doivent être soumis à des conditions et des critères déterminants.

* Pertinence : L’indicateur doit avoir une relation significative et démontrable avec la stratégie et les objectifs, il doit être dirigé vers les personnes adéquates au bon moment de manière à influencer leur prise de décision.
* Couverture : L’indicateur doit couvrir les processus clés des métiers de l’entreprise.
* Clarté : L’indicateur doit être simple, bien compris et sans ambigüité.
* Disponibilité : L’indicateur doit être facilement extrait des systèmes existants ou construit à cout raisonnable.

**-Filtrage de la liste d’indicateurs**

Les indicateurs devront alors être soumis à deux types de filtre : Filtre par les stratégies et filtre par les objectifs.

* Filtrage par les stratégies :

Les indicateurs choisis doivent être en phase avec les stratégies de l’entreprise. Par exemple, si les orientations stratégiques de l’organisation prévoient de renoncer à certaines activités annexes pour se concentrer sur ses principaux métiers, il serait inutile de mesurer les performances des activités qui seront abandonnées.

* Filtrage par les objectifs :

Le filtre consiste à établir des priorités parmi les indicateurs possibles, pour ne retenir que les indicateurs suffisants, exploitables et qui servent à atteindre les objectifs de l’entreprise. C’est un aller retour entre la liste d’indicateurs et les objectifs déjà définis pour s’assurer de la cohérence.

Ainsi, l’entreprise aura défini des indicateurs pertinents qui figureront sur ses tableaux de bord. Quelques uns des indicateurs non retenus peuvent être conservés dans les bases de données de l’entreprise, ils peuvent être utiles dans d’autres tableaux de bord.

**-La mise en place des références**

Etant donné que la fonction du tableau de bord est d’informer les décideurs d’éventuelles dérives de leurs plans d’actions et de les avertir des risques de non atteintes des objectifs : l’information du tableau de bord doit être dynamique parlante. Pour réaliser ceci il faut nécessairement que les résultats de l’organisation soient comparés à des références qui peuvent provenir de trois sources :

* Les valeurs cibles : c'est-à-dire les objectifs chiffrés qui figurent dans les lettres d’orientations ;
* Les données passées : les valeurs du mois ou des années passées ;
* Les normes externes : on compare les unités de gestion (usine, service, agence..) entre elles ou bien on se compare par rapport aux concurrents.
1. **Approches et méthodologies de construction des tableaux de bord**

Il existe différentes approches pour construire les outils de pilotage dans une entreprise.

Nous distinguons deux catégories d’approches :

1. **L’approche par les objectifs**

 Cette approche détermine des variables d’action par rapport aux besoins exprimés. Pour chaque variable d’action, il faut déterminer les indicateurs qui répondent aux objectifs initiaux découlant de la stratégie. La méthode OVAR fait partie de cette approche.

1. **La méthode OVAR[[19]](#footnote-19)** : est une méthodologie d’élaboration des tableaux de bord, tant au niveau de direction générale qu’au niveau du centre de responsabilité. Elle se décompose en trois grandes phases successives :
2. La définition² de la mission des objectifs de l’entreprise.
3. L’identification des variables d’action.
4. Analyse des responsabilités.
5. La définition de la mission et des objectifs de l’entreprise : La méthode OVAR a pour objet de déployer la stratégie au sein de l’entreprise en construisant l’articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d’action aux différents niveaux de la hiérarchie de l’organisation.

La construction des tableaux de bord via la méthode OVAR, démarre par les dirigeants qui définissent les objectifs et les variables d’action d’abord, puis la responsabilité revient au rang inférieur au sein de l’entreprise, qui à son tour va créer son propre schéma OVAR et ainsi de suite jusqu’au rang le plus bas de la hiérarchie.

1. L’identification des variables d’action : C’est à ce moment de la démarche qu’intervient la réflexion sur les processus en place dans l’entreprise. Il s’agira de les modéliser pour en extraire les variables d’action primordiales.

Une variable d’action est une variable liée par une relation de causalité, à l’objectif recherché. Il s’agit d’une variable qui peut être actionnée par un responsable. Plusieurs variables d’actions peuvent être liées à un même objectif. Les variables d’action peuvent être du type : réduire le temps des livraisons des clients, répondre plus vite aux demandes. La variable d’action est la maitrise du temps, une bonne utilisation de ressources...

Les variables d’action sont des facteurs qui vont influencer l’activité. Ce sont des leviers d’action, si l’on agit dessus cela va faire bouger l’activité. Ce sont des éléments qui vont permettre de modifier les trajectoires, de réorienter l’activité dans le sens souhaité.

1. Analyse des responsabilités : Il s’agit d’étudier comment chaque centre de responsabilité contribue à la réalisation de l’objectif global et de déterminer la façon dont on passe d’un tableau de bord de gestion d’un centre de responsabilité au tableau de bord de gestion général de l’entreprise.

Ceci est expliqué par le principe gigogne d’emboitement des tableaux de bord de gestion les uns dans les autres.

Ce principe signifie que les variables d’action du niveau supérieur sont en fait les objectifs à atteindre pour le niveau inférieur.

Chaque centre de responsabilité se voit attribuer un objectif, le manager doit identifier les variables d’action qui vont lui permettre d’atteindre cet objectif. Les variables d’action n’ont d’importance que pour le manager. Si l’information est inutile pour le niveau supérieur elle ne sera pas transmise.

1. **La méthode OFAI** (Objectifs, Facteurs clés de succès, Actions, Indicateurs)

Par cette méthode, les objectifs sont déclinés en facteurs clés de succès, qui représentent les forces de l’entreprise à travers desquelles peuvent se réaliser les objectifs. Après avoir défini les facteurs clés de succès, cette méthode propose des indicateurs qui correspondent aussi aux objectifs.

1. **L’approche par la méthode de pilotage**

Cette approche s’intéresse aux macro-objectifs d’une entreprise par lesquelles la stratégie peut se décliner. Cette approche est complémentaire de « l’approche par les objectifs ». Elle cherche à compléter la mesure de la performance de l’entreprise par de nouveaux indicateurs non financiers.

Les trois modèles les plus connus sont le navigateur SKANDIA, le tableau de bord prospectif (TBP), et le modèle d’évaluation fonctionnelle (MEF)…

1. **Le navigateur SKANDIA**

Son objectif est de dépasser la vision financière et privilégier le pilotage de l’immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur et identifier des indicateurs de suivi du capital immatériel de l’entreprise.

Le navigateur SKANDIA reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif en y ajoutant la dimension humaine, partant du principe que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise. Présentation de ce navigateur dans la figure ci-dessous.

**Figure 4 : Les perspectives du tableau de bord selon le navigateur SKANDIA**



Source : A. Fernandez (1998 – 2015), Paru sur le site « http://www.piloter.org/references/copyright.htm »

Ces cinq axes sont regroupés dans une dimension temporelle de la manière suivante :

* Axe financier : le long terme
* Axe client : le présent
* Axe humain : au centre de la démarche
* Axe processus : Le présent
* Axe innovation et développement : Que prépare-t-on pour demain ?
1. **La méthode MEF**

Ce modèle ne s’intéresse pas au pilotage de toute l’entreprise mais aux fonctions supports de celle-ci. La méthode propose d’analyser pour chaque fonction support, son taux d’activité, son taux de compétence, son taux de support structurel et le taux de satisfaction de ses clients.

1. **La méthode TBP**

C’est la méthode la plus répandue parmi les méthodes évoquées. C’est un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités. Le TBP, dans son contenu cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière.

1. **La méthode GIMSI**

La méthode GIMSI est structurée en dix étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des dix étapes marque un seuil identifiable dans l’avancement du système[[20]](#footnote-20).

Pour en faciliter l’étude, les dix étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

La méthode GIMSI : Description des phases

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Environnement de l’entreprise |
| 2 | Identification de l’entreprise |
| 3 | Définition des objectifs |
| 4 | Constructions des indicateurs |
| 5 | Chois des indicateurs |
| 6 | La collecte d’informations |
| 7 | Le système de tableau de bord |
| 8 | Choix du progiciel  |
| 9 | Intégration et déploiement de la solution |
| 10 | L’audit interne |

Source : Alain Dernandez, OPCIT, p.119.

Phase 1 : Identification : Quel est le contexte ? Etapes 1 et 2

Cette étape concerne l’environnement de l’entreprise en termes de marché et de stratégie, puis les structures de l’entreprise (l’organisation et les personnes).

Phase 2 : Conception : Que faut-il faire ?

A la phase 3, on doit définir les objectifs tactiques aux étapes 4 et 5, on étudie le tableau de bord et on choisit les indicateurs. L’étape 6 sera consacrée à la collecte des informations et puis construire le système de tableau de bord à l’étape 7.

Phase 3 : Mise en œuvre : Comment le faire ?

Cette étape est l’une des étapes finales, elle consiste à choisir un support informatique pour faciliter l’implantation du système de tableaux de bord, cette étape sera suivie de l’étude et déploiement de la solution à travers la configuration des progiciels.

Phase 4 : Suivi permanent : Le système correspond-il toujours aux attentes ?

A l’étape 10, nous nous assurerons, selon un processus d’amélioration permanente, de l’adéquation entre le système et les nouveaux besoins des utilisateurs, à travers l’audit interne du système.

1. **La mise en place d’un tableau de bord**

Nous ne pouvons pas imaginer un système d’information unique, ou toutes les données clés de l’entreprise seraient réunies dans un même tableau de bord, excepté pour les petites entreprises. En effet, les besoins des utilisateurs potentiels sont très différenciés. Tout le monde comprend, par exemple, que les besoins en informations du chef du service entretien sont très éloignés de ceux du responsable de fabrication ou de ceux du responsable commercial. Il est important de préserver à chaque niveau de responsabilité ses informations, et à chaque service son tableau de bord.

1. **La cohérence des informations**

Afin de répondre aux besoins de chaque responsable, les tableaux de bord dans une entreprise devront s’intégrer à son organisation. Ils devront prendre en compte à la fois la structure de l’organisation et son mode de fonctionnement.

A cet effet, on s’assure de la cohérence avec l’organigramme et de la cohérence transversale.

1. **La cohérence avec l’organigramme**

Il est recommandé de partir du découpage hiérarchique en termes de responsabilité. Le tableau de bord d’un niveau N donné ne peut pas de réduire à une simple agrégation des données des niveaux inférieurs.

Il y aura lieu d’une part de sélectionner les données qui lui seront utiles pour apprécier la performance de ses collaborateurs directs, d’autre part de les enrichir avec les éléments propres à la responsabilité et à son niveau d’expertise.

 **Figure 5 : Cohérence verticale**

TDB Direction générale

TDB Direction exploitation

TDB Direction commerciale

TDB Direction administrative

TDB Division B

Source : [www.SAeeeD.com](http://www.SAeeeD.com)

Il ne faut pas confondre la structure géographique et l’organigramme. Ainsi, il peut arriver que le suivi des stocks dans le magasin de l’usine ne soit pas de la responsabilité de l’usine, mais de celle des achats pour les matières premières, et de celle du commercial pour les produits finis.

1. **La cohérence transversale**

Elle doit s’exercer à deux niveaux :

* D’une part, en homogénéisant les indicateurs entre les différents services qui ont les mêmes responsabilités : Filiales, agences commerciales, usines, services informatiques… Afin qu’ils puissent comparer leurs résultats entre eux, et en permettant l’agrégation de toutes ces informations au niveau hiérarchique supérieur.

**Figure 6 : Cohérence transversale**

TDB Direction commerciale

TDB région sud-est

TDB région sud-ouest

TDB région nord-ouest

TDB région nord-est

 Source : [www.SAeeeD.com](http://www.SAeeeD.com)

* D’autre part, pour les projets transversaux (qualité, personnel) et les processus, en créant un tableau spécifique global (à charge du service, du contrôle de gestion ou du responsable concerné), et en ajoutant un indicateur de suivi de projet ou de processus dans les tableaux des unités fonctionnelles.
1. **La remontée des informations**

A chaque niveau, le tableau de bord doit permettre au responsable d’évaluer ses performances et de piloter à la fois ses activités et ses ressources critiques. Le suivi de ses performances lui permet de rendre compte à sa hiérarchie, sur les objectifs qui lui ont été délégués. Le supérieur hiérarchique souhaitera certainement suivre l’évolution des performances réalisées par ses proches collaborateurs sur les objectifs qu’il leur a délégués. De ce fait, les tableaux de bord du niveau n et n-1 auront des informations communes correspondant aux activités du niveau n déléguées au niveau n-1. Il en est de même entre les niveaux n-1 et n-2.

Le tableau de bord est un outil de délégation. Chaque responsable doit rendre compte à son supérieur hiérarchique de ses résultats sur les objectifs qui lui ont été foxés. En conséquence, il fera remonter uniquement les indicateurs de performance. Le plan d’action qu’il a mis en ouvre étant de sa propre responsabilité.

**Chapitre 4 : Les tableaux de bord prospectifs**

1. **Le TBP : Nouvel outil de pilotage de la performance**

Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) est un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances. Il se présente comme un ensemble d’indicateurs, directement relié à la stratégie développée par l’entreprise en offrant à son utilisateur l’opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Ces derniers représentent les facteurs clés de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'action et de résultat, de nature financière et non financière, quantitative et non quantitative, avec une orientation à court terme et à long terme.

Nous présentons, l’historique, les principes et les fonctions du tableau de bord prospectif (TBP).

**Historique de tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif est né d’une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon, des systèmes d’évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers. Au début des années 1990, Kaplan et Norton écrivirent un article qui évoquait la perte de pertinence du contrôle de gestion due à la focalisation des mesures de performance sur des aspects seulement financiers (Kaplan et Norton, 1992, 1996). À partir de ce constat, ils développèrent, en utilisant des études empiriques menées entre 1984 et 1992 (Kaplan, 1994), un outil qui intégrait des dimensions financières et non financières et dans lequel aucune de ces deux dimensions n’était privilégiée par rapport à l’autre. Les mesures financières permettaient plutôt d’appréhender les effets d’actions déjà entreprises (indicateurs de performance retardés ou a posteriori), alors que les mesures non financières permettaient à la fois d’élargir la vision de la performance de l’entreprise dans une approche multicritère et de mieux anticiper ce que pourrait être la performance future de l’entreprise (indicateurs de performance avancés ou prédictifs dont le lien avec la mesure financière finale n’était toutefois pas étudié précisément)[[21]](#footnote-21)

 Dans sa représentation générique, le tableau de bord prospectif est organisé autour de quatre axes principaux : l’axe « finance » (mesurant classiquement le niveau et l’évolution des performances financières de l’entreprise), l’axe « clients » (qui regroupe les indicateurs qui permettent d’évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client), l’axe« processus internes » (il s’agit de s’interroger sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l’entreprise) et enfin l’axe« Apprentissage organisationnel » (qui concerne essentiellement la façon dont on gère les moyens humains et les savoirs en vue d’atteindre les objectifs stratégiques définis précédemment).

 Depuis sa création, le tableau de bord prospectif semble avoir connu trois stades d’évolution (Cobbold et Lawrie, 2003). Dans sa conception originale (premier stade) le tableau de bord prospectif se présentait comme un outil de gestion synthétique pour les dirigeants regroupant ces quatre perspectives (finance, marchés, processus, savoirs), censées mesurer au mieux la performance actuelle et prochaine de l’entreprise. Les premiers articles de Kaplan et Norton portaient plus spécifiquement sur le choix d’un nombre limité d’indicateurs dans chacune des quatre perspectives (Kaplan et Norton, 1992). Ils suggéraient d’effectuer le choix de ces mesures par référence aux buts de l’entreprise mais ne disaient pas comment le tableau de bord prospectif pouvait, une fois mis en place, améliorer concrètement la performance de l’entreprise (à cette étape, ils s’intéressaient plus à l’aspect logique qu’à la dimension opératoire de l’outil). Ils donnaient peu d’informations sur la façon dont le tableau de bord prospectif pouvait être développé en pratique. Il a fallu attendre leur premier livre (Kaplan et Norton, 1996) pour avoir quelques éléments de réponse.

Le changement le plus significatif du deuxième stade fut l’introduction du concept de« strategic objectives » (Kaplan et Norton, 1993), ainsi que le développement de la notion de causalité. La causalité entre les perspectives avait déjà été présentée dans le premier modèle de 1992, mais sans entrer dans le détail. Ainsi, au lieu de mettre en évidence les liaisons causales entre les diverses perspectives, le modèle initial s’intéressait surtout aux mesures elles-mêmes et suggérait qu’il y avait des connexions mais sans se focaliser dessus, ce qui engendrait des problèmes conceptuels1.

L’évolution qui s’est produite a été caractérisée par Kaplan et Norton en 1996 comme le passage de « an improved measurement system to a core management system »2 (Kaplan et Norton, 1996). Les conséquences de ce changement ont été multiples. La pression sur le processus de conception du tableau de bord prospectif a augmenté car désormais il faut que les mesures reflètent le plus possible les buts stratégiques de l’organisation. Ensuite, la documentation sur le tableau de bord prospectif à partir du milieu des années 1990 a commencé à expliciter les connexions entre les objectifs stratégiques, ainsi que les relations de causalité entre les perspectives. On considère maintenant que la représentation des liens de causalité entre les objectifs stratégiques est un point central dans le mécanisme de conception d’un tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2001). Cette conception améliorée, qui fait du tableau de bord prospectif un dispositif de gestion global plutôt qu’un simple outil de représentation d’une performance multidimensionnelle pour les managers, représente maintenant le courant dominant des recherches en gestion sur la question, qu’elles soient académiques ou professionnelles.

Le troisième stade d’évolution historique consiste en un raffinement des caractéristiques de conception du deuxième stade afin de lui donner de meilleures fonctionnalités et d’améliorer la pertinence des liens de causalité. Cela se traduit par une clarification des idées, par une identification plus précise des liens de cause à effet, et par la recherche d’une appropriation par tous les membres de l’organisation des objectifs stratégiques traduits en indicateurs afin de favoriser les initiatives (Kaplan et Norton, 2001).

1. **Caractéristiques de tableau de bord prospectif**

Kaplan et Norton présentent le tableau de bord prospectif comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d’expérience et le suivi de la stratégie. Il s’agit donc d’un outil de gestion qui ne vise pas seulement à contrôler des activités. Le TBP, dans son contenu, cherche aussi à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui ne peut pas être strictement financière. Le modèle général, qui permet d’apprécier la performance dans quatre domaines, est présenté au Schéma suivant :

**Figure 7 : Le tableau de bord prospectif**

Source : Kaplan R. S. et Norton D. P., The balanced Scorecard, Harvard, business SchoolPress, 1996, p21.

La carte stratégique est en effet le point central du système. Elle est l’expression des hypothèses stratégiques et définit les relations de cause à effet entre les mesures de résultats retenues et les déterminants de la performance. Pour Kaplan et Norton « Chaque mesure sélectionnée pour le tableau de bord prospectif doit être un élément d’une chaîne de relation de cause à effet exprimant l’orientation stratégique de l’entreprise ». L’établissement de cette carte nécessite un travail de fond plus que conséquent. La qualité du système de pilotage est directement dépendante de la pertinence et de la vraisemblance de la carte stratégique.

Perspective financière :

L’axe financier représente les objectifs à longs termes de l’entreprise. Kaplan et Norton proposent trois phases stratégiques financières qui, croisées avec la situation de marché de l’entreprise (croissance, maintien, maturité / récolte), fournissent une gamme d’indicateurs.

 Cette liste, bien entendu non-exhaustive, doit être comprise comme un ensemble de domaines d’indicateurs, susceptibles d’être adaptés au contexte particulier de l’entreprise.

 Cet axe reprend les grands indicateurs financiers classiques ; la nouveauté est dans la volonté de rattacher ces indicateurs financiers à la réalité client (nouveaux clients, clients ciblés, client non rentables) ainsi qu’au processus de création des produits et services (recherche et développement, nouveaux produits et services).

 De plus, Kaplan et Norton suggèrent d’adapter les indicateurs financiers à la phase du cycle de vie du secteur où évolue l’entreprise (croissance, maintien, maturité). Ces indicateurs permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité mesurée par le retour de capitaux engagés ou le bénéfice d’exploitation.

Trois objectifs financiers spécifiques guident la stratégie :

* La croissance et la diversification du chiffre d’affaires

L’entreprise pourra étudier le taux d’augmentation du chiffre d’affaires de nouveaux produits, de nouvelles applications, ainsi que sur de nouveaux clients, nouveaux marchés.

* La réduction des coûts : amélioration de la productivité

Une unité peut associer la croissance et la diversification de son chiffre d’affaires à l’amélioration de la productivité, la réduction des coûts unitaires, la diversification des circuits de ventes et la réduction des frais d’exploitation (les frais commerciaux, généraux et administratifs).

* La stratégie d’utilisation de l’actif et d’investissement

Les objectifs concernant la meilleure utilisation de l’actif peuvent porter sur l’amélioration des procédures d’investissement, à la fois pour accroître la productivité des projets d’investissement et pour accélérer le processus d’engagement des capitaux afin de réduire le temps de retour de ces investissements. En fait, le but est de réduire le cycle de trésorerie pour les investissements en capital matériel et immatériel.

Perspective client :

Au cœur de toute stratégie d'entreprise où il s'agit de lier les processus internes avec de meilleurs résultats pour le client se trouve la (proposition de valeur) faite aux clients. À partir d'exemples probants, Kaplan et Norton isolent trois stratégies pour se différencier du marché:

* La supériorité produit : l'entreprise pousse ses produits dans le domaine de l'inexpérimenté, de l'inconnu.
* L'intimité client : l'entreprise connaît les clients à qui elle vend et les produits et les services dont elle a besoin.
* L'excellence opérationnelle : l'entreprise cherche à atteindre une combinaison de qualité, prix et facilité d'achat que nul ne peut égaler.

La théorie, selon Kaplan et Norton, dit que les entreprises qui réussissent sont excellentes dans un des trois aspects et ont un niveau standard dans les deux autres. L'axe client permet à l'entreprise de définir les clients à cibler. Comme la plupart des marchés sont composés de clients hétérogènes donc sensibles à différents critères, l'entreprise se doit de choisir[[22]](#footnote-22)une perspective prioritaire dans lequel elle va exceller. C'est sur les clients (cible) que vont se concentrer les indicateurs du tableau de bord prospectif. Ainsi en choisissant de ne pas satisfaire certains clients, l'organisation décide de ne pas développer certains services. L'axe client choisi est relié par sa partie supérieure à l'axe financier et par sa partie inférieure à l'axe des processus internes de la carte stratégique.

Perspective processus internes :

L’objectif de cet axe est de prendre en compte l’ensemble des processus internes, et en particulier l’innovation, la production et le service après-vente. Au travers de l’analyse des processus, c’est une vision transversale de l’organisation que l’on cherche à établir, ainsi que la mise en avant de deux processus souvent négligés dans l’analyse comptable des performances, à savoir l’innovation et l’après-vente.

 Concernant le processus d’innovation, une première étape consiste à cerner le marché en identifiant les besoins nouveaux ou latents des clients. Se pose ensuite la question d’apprécier la performance de la recherche et développement, non seulement sur un plan opérationnel mais aussi quant à sa rentabilité.

 Le processus d’après-vente peut avoir un impact très important sur la valeur ajoutée perçue par le client et peut être suivi à l’aide d’indicateur de coût, de qualité et de délai. Avec le développement de centre d’appel assurant le service après-vente des produits, c’est tout un ensemble de nouveaux indicateurs qui sont devenus accessibles et qui permettent de piloter l’activité : nombre d’appels traités, durée moyenne et maximale avant le rappel d’un client dont on n'a pas pu traiter le cas immédiatement, pourcentage des cas traités à distance sans déplacement sur le site clients, coût du traitement de l’appel selon la complexité du cas, etc.

À chaque entreprise de déterminer quels sont les indicateurs pertinents et comment assurer leurs prises en compte dans le système d’information.

Pour le pilotage du processus de production, on retrouve les indicateurs classiques de qualité, coût et réactivité, auxquels on adjoint selon l’activité des indicateurs spécifiques sur la stratégie d’approvisionnement (critères de choix des fournisseurs, pilotage des opérations de réception et de traitement des commandes), l’efficacité du cycle de production (ratio, temps utile de transformation sur temps total de production) ou encore le coût des activités calculé selon l’approche ABC2.

Perspective apprentissage organisationnel :

Nous avons vu comment la carte stratégique organisait les objectifs concernant les axes financiers, client et processus interne, nous allons désormais aborder le dernier axe. Pour les auteurs, les stratégies d'apprentissage et de développement sont le point de départ de tout changement durable à long terme. En pratique nous distinguons trois types d'objectifs.

* Les compétences stratégiques : les capacités et la connaissance nécessaires pour que le personnel soutienne la stratégie.
* Les technologies stratégiques : les systèmes d'information, les bases de données, les outils et le réseau nécessaires pour promouvoir la stratégie.
* L'ambiance favorable à l'action : les modifications culturelles nécessaires pour motiver, responsabiliser et faire en sorte que le personnel soit en phase avec la stratégie.

En traitant l'axe d'apprentissage après que les trois autres axes ont été définis, les dirigeants peuvent mettre en adéquation leurs objectifs en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'ambiance de travail avec les besoins de leur processus clés et la proposition de valeur faite au client. Ainsi une organisation qui désire augmenter la satisfaction client se doit d'exiger comme objectif la fidélisation de son personnel expérimenté pour ainsi maintenir la relation avec le client et procurer l'expérience « d'achat plaisir ». Pour Kaplan et Norton ceci implique une politique des ressources humaines adéquate ainsi qu'une formation importante pour le personnel. Enfin, les auteurs insistent sur le fait que ces politiques doivent être complétées par des programmes d'évaluation en continu. Donc le tableau de bord prospectif se devait de contenir des indicateurs de satisfaction du personnel afin de reconnaître que le salarié est un véritable partenaire de la stratégie.

Pour conclure, nous noterons que Kaplan et Norton font figurer l'axe d'apprentissage tout en bas de la carte stratégique du tableau de bord prospectif afin de signifier que c'est le fondement de toute organisation.

Les quatre axes du tableau de bord prospectif (TBP) ne constituent pas un modèle statique et universel. Ils forment plutôt une toile de fond ou un cadre général d’analyse qui permet d’appréhender le système d’indicateurs de performance de l’entreprise dans un contexte de plus en plus concurrentiel où la performance ne se traduit plus seulement en terme de rendement financier. Il fournit également une articulation autour de la stratégie, essentielle à l’efficacité du système de mesure. Évidemment, chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, de ses stratégies et des diverses caractéristiques de son environnement. Pour ces raisons, le modèle ne spécifie pas les indicateurs que l’on doit retrouver dans chacun des quatre axes puisque ceux-ci seront très variables d’une entreprise à l’autre. Cependant, pour chacun des axes, Kaplan et Norton proposent des éléments de contenu qui permettront d’orienter les concepteurs. Ils identifient de grandes classes de déterminants de la performance qui devraient conduire à l’identification d’indicateurs de performance. Le Tableau suivant présente ces principaux déterminants et quelques exemples d’indicateurs

Tableau: Les catégories d’indicateurs de performance selon les axes du TBP

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Axe | Déterminants de la performance à traduire en indicateurs | Exemples d’indicateurs |
| Financier | Accroissement du chiffre d’affaires ;Réduction des coûts et amélioration de la productivité ;Utilisation de l’actif ;Réduction du risque. | Croissance des ventes;Pourcentage du bénéfice net;Rendement sur capital investi;Coûts unitaires. |
| Clients | Part de marché;Conservation de nouveaux clients;Acquisition de nouveaux clients;Satisfaction des clients;Rentabilité par segment. | Pourcentage des ventes réalisées auprès des clients existants;Pourcentage des ventes réalisées auprès de nouveaux clients ;Degré de satisfaction des clients ;Taux de retour des produits. |
| Processus internes | Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d’une entreprise, soit :L’innovation;La production;Le service après-vente. | Pourcentage des ventes réalisées avec des nouveaux produits ;Temps de réponse aux appels de service;Coûts standards. |
| Apprentissage organisationnel | Le potentiel des salariés;Réorientation des compétences;Capacités des systèmes d’information ;Alignement des objectifs individuels avecceux de l’entreprise. | Taux de satisfaction des employés ;Argent investi en formation;Disponibilité de l’information Nombre de suggestions par employé. |

En résumé, pour relever le défi de la compétitivité, les entreprises reconnaissent, rappelons-le, qu’il est essentiel de disposer d’un système de mesure de rendement multidimensionnel. Le cadre d’analyse général du tableau de bord prospectif apparaît suffisamment complet pour servir de point de départ pour évaluer les systèmes de mesure de la performance et proposer des pistes d’améliorations qui permettront éventuellement de piloter la performance des entreprises.

1. **Fonctions de tableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif en tant qu'instrument de mise en œuvre de la stratégie a pour objectif de remplir trois fonctions :

* Le tableau de bord prospectif a été conçu dans le but d'assurer un déploiement efficace de la stratégie. Ceci passe dans un premier temps par une communication claire de ses éléments à l'ensemble de l'organisation.
* Le déploiement d'une nouvelle stratégie suppose bien souvent des changements majeurs de direction et par conséquent des adaptations substantielles de la structure. Pour encourager les collaborateurs à changer, des incitations doivent être mises en place.
* Le contrôle stratégique et l'adaptation continuelle de l'organisation aux changements de l'environnement ne sont pas possibles sans une mesure de sa performance et de celle de ses acteurs pendant un processus suivi et continu[[23]](#footnote-23)
1. **Une analogie du tableau de bord :**

La dimension du tableau de bord de gestion (TBG) doit être limitée à une page pour un TBG journalier, une à trois pages pour un TBG hebdomadaire, deux à dix pages pour un TBG mensuel.

L’utilisation du tableau de bord comme instrument de dialogue entre les différents services pour qu’ils puissent mieux coordonner leurs actions, exige que les délais d’obtention des documents soient respectés et que les données soient bien comprises par tous. Si ces conditions sont réunies, il devient alors un outil irremplaçable de coopération, le TB nous apparait donc un instrument de maitrise de l’action en première approximation. Sans cet aspect, il ne fait pas double emploi avec le système budgétaire. Son principal mérite est de produire de l’information quasi instantanément et de faire agir les principaux responsables en temps utile.

1. **Un exemple de tableau de bord**

On présente un exemple de tableau de bord à la suivante. Imaginons que nous sommes dans un centre de santé et sécurité au travail qui fait de la prévention auprès des entreprises et le traitement des accidents de travail. On y représente la page synthèse (dans la première moitié de la page) puis une page ventilée tirée de l’ensemble des pages ventilées8 qui fournit certains détails, des ventilations, sur les indicateurs de la page synthèse. On y remarque l’ensemble des particularités d’un tableau de bord : très illustré, utilisation combinée de tableaux, graphiques, pictogrammes et commentaires, mise en perspective des résultats dans le temps et par rapport à des objectifs, etc.[[24]](#footnote-24)

1. **L’interprétation d’un tableau de bord**

 L’analyse des résultats peut être constituée, à divers degrés, d’une interprétation des indicateurs (par exemple, tel taux doit être considéré comme une mesure partielle et être interprété dans tel contexte...), d’une analyse quantitative (un dépassement est de X % aura comme effet telle augmentation de...), d’une analyse qualitative (tel taux représente pour nous une réussite...) et d’une analyse causale présentant les facteurs qui conditionnent ou expliquent les résultats (tel volume d’activité peur s’expliquer par l’effet combiné de...).

Dans l’exemple précédent, on remarque à la page synthèse que le dépassement du budget est en hausse, ce qui est inacceptable vu les efforts de redressement déployés (le pictogramme ☹ et le commentaire nous en informent).

 En revanche, le délai moyen de traitement des dossiers et la tendance, qui est à la baisse, sont acceptables. Nous remarquons le rapprochement des 5 000 interventions (activités) par mois, nécessaires à l’autofinancement. Le pictogramme est positif ☺ même si l’objectif n’est pas atteint parce qu’il correspond à l’objectif de rapprochement, formulé et mis antérieurement en priorité à la suite d’une analyse de l’achalandage. Le suivi de la ventilation des clients par groupe d’âge permet de mieux cibler nos activités d’interventions, puisque qu’il est démontré qu’une relation causale existe entre le type d’accidents et l’âge des accidentés. La page ventilée nous permet de cibler les secteurs où le dépassement du budget porte le plus à conséquence. Les ventilations du nombre d’activités par secteur et par type fournissent une bonne information sur la répartition de nos ressources selon les secteurs et le type d’interventions. Cependant, ces ventilations ne permettraient pas à un gestionnaire qui voudrait optimiser la répartition des ressources aux bons secteurs de le faire en correspondance avec l’évolution des besoins de la clientèle. Nous devrions alors illustrer des tendances pour chaque ventilation et les comparer à la répartition ventilée de l’ensemble des ressources.

**Figure 8: Un exemple de tableau de bord**





Source : Pierre Voyer, opcit, p45.

1. **L’influence des dimensions de l’organisation sur les tableaux de bord**

 La nature et les caractéristiques des indicateurs de même que l’allure d’un tableau de bord sont influencées par une foule de facteurs appartenant à l’une ou l’autre des dimensions d’une organisation : les dimensions  organisationnelle, managerielle, informationnelle et technologique. La dimension organisationnelle (la structure hiérarchique) pourra influencer la circulation de l’information, le niveau et l’étendue de l’utilisation des indicateurs, leur degré d’agrégation (ou leur niveau de détail). La dimension managerielle (les gestionnaires, les systèmes et les processus de gestion) déterminera les types d’indicateurs choisis, leurs caractéristiques et leur degré d’utilisation. La dimension informationnelle (les systèmes d’information et les bases de données disponibles) conditionnera la disponibilité et la possibilité de ventilation ou de consolidation des données utilisées, le type de reportage et les indicateurs présentés dans les tableaux de bord. Enfin, la dimension technologique (le support informatique) déterminera la possibilité et les caractéristiques d’accès aux tableaux de bord, les capacités de réseautage, de partage et de production de l’information.[[25]](#footnote-25)

**Le gestionnaire, utilisateur et fournisseur d’indicateurs**

 En fait, chaque gestionnaire, et chaque groupe de gestionnaires, est à la fois un fournisseur et un utilisateur d’indicateurs. Dans le premier cas, le gestionnaire doit fournir à ses supérieurs les indicateurs nécessaires pour sa reddition de comptes. Ensuite, il doit alimenter ses pairs en indicateurs pour la coordination ou la comparaison. Il va évidemment lui-même utiliser les indicateurs dont il dispose pour suivre ses résultats et l’atteinte de ses objectifs dans son contexte à lui, des indicateurs fournis par ses subordonnées ou issus de son unité administrative. Les indicateurs utilisés doivent bien entendu correspondre aux responsabilités et aux préoccupations des divers paliers.

 **Les paliers hiérarchiques**

 La figure suivante illustre le lien existant entre les paliers hiérarchiques et les tableaux de bord.

La haute direction [1] gère et décide en utilisant un tableau de bord stratégique constitué à la fois d’indicateurs provenant des paliers inférieurs [6] et d’indicateurs stratégiques exclusifs à son niveau et directement tirés de la banque d’indicateurs [7] ou provenant de l’extérieur de l’organisation. Au palier opérationnel, on effectue [3] la coordination des activités et la supervision directe des employés en utilisant des tableaux de bord opérationnels constitués d’indicateurs qui changent régulièrement. Les reportages opérationnels [4] permettent la coordination des activités et des ressources et fournissent des indicateurs [5] pour la gestion, par les paliers intermédiaires [2], des unités administratives à leur niveau (la planification, l’organisation des activités, la direction des employés, le contrôle et le suivi de gestion et l’évaluation). Évidemment, il doit exister une correspondance suffisamment claire, cohérente et connue entre la structure organisationnelle, l’attribution hiérarchique des responsabilités et des mandats, et les rôles joués par les gestionnaires, pour déterminer qui doit émettre et recevoir quelle information, comment celle-ci va circuler à travers les niveaux hiérarchiques, à qui et à quoi elle va servir.

**Figure 9 : Les tableaux de bord et la structure hiérarchique**



Source : Pierre Voyer, opcit, p52.

**Chapitre 5 : Exercices**

**Exercice 1 :**

Monsieur Rachid, contrôleur de gestion de la société MARAK, doit faire prochainement, devant le comité de direction de la société, une présentation des tableaux de bord qu’il a mis en place. A cet effet, Monsieur Rachid souhaite remettre à tous les participants une note synthétique présentant de manière générale le concept de tableau de bord.

T.A.F : Afin de l’aider dans sa tache, il vous demande d’écrire un rapport abordant les points suivants :

1-Définition du tableau de bord de gestion ;

2-Construction du tableau de bord de gestion ;

3-Avantages du tableau de bord de gestion ;

4-Quelques conditions de succès.

**Corrigé 1 :**

1-Définition du tableau de bord

Les tableaux de bord de gestion sont des instruments d’information à court terme,

-établis dans les délais très brefs,

-centrés sur les facteurs –clés de la gestion,

-construits pour chaque centre de responsabilité,

-et permettant, le cas échéant, de prendre rapidement des actions correctives.

La périodicité des tableaux de bord de gestion est fonction de l’importance des informations qu’ils fournissent pour la prise de décision à court terme.

Les facteurs clés se modifient en fonction de l’évolution de la situation de l’entreprise et de son environnement. Ceci implique une révision périodique des tableaux de bord de gestion.

2-Construction du tableau de bord de gestion :

La construction d’un tableau de bord de gestion requiert quatre étapes :

-détection des facteurs clés de gestion,

-choix des indicateurs,

-organisation de la collecte des informations,

-construction et présentation des tableaux de bord.

3-Avantages d’un tableau de bord de gestion :

Etant donné l’imprécision des objectifs dans certaines organisations, les responsables ne savent pas toujours dans quelle direction ils doivent orienter leurs actions. Dés lors, ils ont tendance à les orienter dans le sens qui leur est le plus favorable. La détermination des facteurs- clés permet d’orienter plus efficacement leur comportement vers les intérêts de l’entreprise.

Les tableaux de bord de gestion sont centrés sur les informations essentielles

Pour la prise de décision à court terme .Ils permettent le dialogue permanent entre les partenaires en vue d’une action aussi efficace que possible. Leur élaboration et leur utilisation sont telles qu’ils remplissent une importante fonction pédagogique.

4-Quelques conditions de succès :

Un tableau de bord de gestion doit construit davantage dans une perspective d’action que dans une perspective d’information. La mise en place d’un système de tableau de bord de gestion n’a de sens que si elle reçoit l’appui total de la direction générale. La formulation des tableaux de bord doit être, pour un responsable, l’occasion de faire participer ses principaux collaborateurs.

Un tableau de bord de gestion se réfère davantage à des informations opérationnelles qu’à des données comptables qui sont toujours fournies avec un décalage assez grand.

En aucun cas la sortie d’un tableau de bord de gestion ne doit être retardée :si une information manque, elle peut être estimée et confirmée par la suite. La remontée de l’information doit être rapide.

La présentation des tableaux de bord doit être claire, il faut éviter les tableaux trop complexes, et parfois recourir à des graphiques dans la mesure où ils ne sont pas trop sophistiqués.

**Exercice 2 :**

**Le taux d’absentéisme est intégré au :**

-Tableau de bord commercial.

-Tableau de bord RH.

-Tableau de bord productif.

**Cochez la mauvaise réponse : « Le tableau de bord…**

-Favorise la prise et la mise en œuvre des actions correctives.

-Réduit l’incertitude de la prise de décision.

-Est utilisé par tous les employés d’une entreprise.

**Les tableaux de bord sont apparus pour combler la faible fréquence :**

-Du compte de résultat.

-Du bilan comptable.

-Du plan d’amortissement.

**Le tableau de bord doit faire apparaitre :**

-Les objectifs et réalisations.

-Le chiffre d’affaires et les couts.

-Le temps et les quantités.

**Quelle est la première étape de la méthodologie d’élaboration du tableau de bord ?**

-La sélection des indicateurs.

-La définition des objectifs à réaliser.

-La définition des objectifs stratégiques de l’entreprise.

**Quelle étape est absente de la procédure de collecte d’informations ?**

-Identifier les sources d’information.

-Organiser la collecte d’informations.

-Contrôler l’information.

**Quelle est la dernière étape de la méthodologie et d’élaboration du tableau de bord ?**

-La construction et la mise en place le tableau de bord.

-L’évolution du tableau de bord.

-L’animation des résultats.

**Le choix d’un indicateur n’est pas effectué en fonction de :**

-Sa fréquence.

-Son utilité.

-Sa qualité.

**Qui, au sein de l’entreprise, n’utilise pas les tableaux de bord ?**

-L’équipe commerciale.

-Les dirigeants.

-Personne, tous les salariés les utilisent.

**Les comptes rendus de réunions dont des documents :**

-Internes.

-Externes.

-Concurrentielles.

**Exercice 3 :**

La société SOTUTAB a pour objet la fabrication de tables. Son système de production est composé d’un centre d’approvisionnement et de trois (03) ateliers ; Coupe, assemblage et finition.

Le premier atelier assure la coupe du fer et du bois acquis en des barres de fer et des morceaux de bois. Il emploi un technicien et quatre (04) ouvriers qui travaillent sur deux (02) machines, u e est spécialisée dans la coupe du bois et l’autre dans celle de fer.

Outre les couts de matières et de main d’œuvre, les charges de cet atelier englobent les frais d’entretien, d’énergie et l’amortissement des machines.

T.A.F : Proposer un modèle de tableau de bord pour l’atelier coupe.

**Corrigé 3 :**

-Mission du centre :

-Satisfaire la demande du centre assemblage tout en respectant certaines normes de cout, de qualité et de délais.

-Points clés de gestion :

-Productivité des ouvriers.

-Délai de fabrication.

-Efficience de la coupe.

Paramètres et indicateurs :

-Paramètre et indicateurs relatifs à la productivité des ouvriers :

-Le niveau d’activité = Heures productives / Heures d’emplois.

-La fiabilité des machines = nombre des pannes N.

-La durée moyenne des pannes de machines D.

-Le taux de satisfaction de la demande de bois (et de fer) de l’atelier assemblage = nombre de morceaux de bois (et de barres de fer) demandés / nombre de morceaux (et de barres coupés).

-La productivité moyenne par ouvrier = nombre de morceaux de bois (et de barres de fer) coupés / nombre d’ouvriers (5)

-Les paramètres et indicateurs relatifs aux délais.

Ecart temps de coupe = temps réel –temps préétabli.

-Regard par rapport aux dates de sortie fixé = date de sortie effective –date de sortie prévue.

-Les paramètres et indicateurs relatifs à l’efficience de la coupe :

-Taux de déchet = nombre de déchets / quantité du bois (et de fer) coupés.

-Ecart sur frais d’entretien = frais réels –frais standard.

-Ecart sur consommation d’énergie = consommation réelle –consommation préétablie.

**Exercice 4 :**

Vous êtes stagiaires au sein d'une entreprise industrielle qui fabrique des tasses et des assiettes en verre. Le directeur de l'usine vous demande de lui proposer un modèle de tableau de bord pour suivre l'évolution de l'activité.

**Corrigé 4 :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs  | Facteurs de succès | Indicateurs de gestion |
| -Production de bonne qualité,- Le respect des délais de production,- Maîtriser la consommation des matières premières,- Diminution de coût de production. | - Bon choix de matière,- Bon matériel,- Bonne gestion desstocks,- Bonne gestion des commandes (moyen logistique). | - Quantité produite :-nombre de commandes réalisées Q. produite/Q. prévue-Délais moyens de production :délais prod/D. prévu-stocks de matière en nombre de jour de production (nombre de ruptures des stocks),-stocks de produits finis en nombre de jours de production,- Qualité de la production :-nombre de pièces avec défaut/nombre de pièces produites.-utilisation des moyens : absentéisme, les pannes des machines,Nbr eMat.cons/Q.Mat disponible |

**Exercice 5 :**

SOUDFA et Associés, lors de sa création en 1996, avait pour vocation de vendre du matériel informatique aux entreprises. Progressivement, elle a diversifié ses activités en saisissant les opportunités offertes par le développement des besoins dans ce domaine. Aujourd'hui, elle offre à ses clients les services suivants :

- Vente de tous produits informatiques : matériels, accessoires, logiciels…,

- Formation à certains logiciels grand public : tableurs, traitements de texte…,

- Réparation de matériel informatique et vente de matériel d'occasion. Le chef d'entreprise envisage d'organiser l'entreprise en centres de responsabilité autonomes : la nouvelle organisation comprendrait 4 centres de profit :

- Le centre : vente de matériel neuf, (le matériel est vendu avec une garantie d'un an),

- Le centre : vente de matériel d'occasion,

- Le centre formation,

- Le centre réparations.

T.A.F. :

Elaborer un tableau de bord destiné au directeur du centre formation selon la méthodologie préconisée dans la fiche conseil.

**Corrigé 5 :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs | Facteurs de succès | Indicateurs de gestion |
| -Bonne rentabilité.-Bonne image de marque.-Augmentation de la part du marché.Bonne rentabilité. | -Conditions de formation.-Recrutement des formateurs qualifiés, expérimentés et compétents.-Conditions de formation (matériel, environnement, ambiance…)-Adaptation de la formation aux évolutions des nouvelles technologies de la formation.-Offrir des stages en relation avec les besoins du client.-Publicité.-Maitriser les charges de fonctionnement. | -Nombre de stagiaires par formation. -Nombre d’heures de formation.-La maitrise de frais généraux.-C.A réalisé par formation.-Nombre de réclamation des stagiaires. -Nombre de comptes rendus des stagiaires. |

**Exercice 6 :**

L’entreprise EUPROD distribue des machines à café « expresso » qu’elle importe d’Allemagne. Elle bénéficie d’une exclusivité de vente sur Alger et la région d’Algérie.

Elle dispose d’un réseau étoffé de représentants qui contactent les restaurants, hôtels et collectivités. Monsieur Amine, dirigeant de l’entreprise tente de bâtir la notoriété de son entreprise à partir de deux règles de gestions auxquelles il s’interdit de déroger :

-toute commande est honorée dans les 3 jours, ce qui implique des stocks important.

-le service après-vente se doit d’être très efficace. Si une panne est signalée par le client, les membres du S.A.V. interviennent dans la journée. Si la machine ne peut être réparée, ils prêtent une machine au restaurateur pendant la durée de la réparation. (Toute machine est garantie un an pièces et main d’œuvre, au-delà le client paie la réparation).

L’entreprise se compose de trois centres de responsabilité :

-Le département commercial chargé de procéder aux achats, des gérer les stocks et de vendre les machines par l’intermédiaire des représentants.

-Le département S.A.V. qui intervient en cas de panne.

-Le département administratif.

Chacun des départements est dirigé par un chef de département.

Engagé comme contrôleur de gestion directement rattaché au président Monsieur Amine, vous êtes chargés des études suivantes :

**Travail à faire :**

1-Elaborer un tableau de bord destiné au directeur du département.

2-Elaborer un tableau de bord pour le compte du directeur du département commercial.

3-Proposer à partir des informations contenues dans l’annexe ci-dessous un système de rémunération pour les représentants.

4-Elaborer un tableau de bord destiné au président Monsieur Amine. Ce tableau de bord ne devra comprendre que des éléments essentiels.

*NB : Pour chaque tableau de bord, indiquer quelle est la périodicité souhaitable.*

Mode de rémunération des représentants :

Les représentants sont uniquement payés à la commission (taux : 16% du prix de vente). Ce système destiné à motiver les représentants a été mis en place dans un contexte de forte connaissance du chiffre d’affaires, ce qui n’est plus le cas aujourd’hui. Aussi, la société EUPROD constate un fort taux de « turn-over » parmi les représentants récemment recrutés. Ceux-ci après une période de formation pendant laquelle ils reçoivent un fixe demeurent peu de temps dans l’entreprise. Inquiet de cet état de fait, le directeur commercial souhaite changer le mode de rémunération des représentants de façon à les fidéliser.

D’autre part, les vendeurs utilisent leur voiture personnelle mais perçoivent une indemnité correspondant au barème kilométrique établi par l’administration fiscale (l’indemnité est calculée en fonction de leur évaluation personnelle). Les frais de repas sont remboursés sur la base de 600DA par repas.

Chiffre d’affaires annuel prévisionnel : 123716728.39 DA.

Nombre de représentants : 12.

Une récapitulation annuelle a montré que les salaires sont très inégalement répartis entre les représentants.

Par ailleurs, les représentants ont la possibilité d’accorder une remise sur le prix catalogue au client mais cette remise est déduite de leur commission. La remise est plafonnée à 3% du prix de vente de la machine. Le taux de remise moyen accordé est proche de 2%.

**Corrigé 6 :**

Tableau de bord : Service après Vente.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs | Facteurs de succès | Indicateurs de gestion |
| -Intervention dans les plus brefs délais (Le plus rapidement possible).-Réparations performantes (qualité, délais…)-Le S.A.V. constitue un argument de vente déterminant. | -Personnel compétant (qualifié, spécialisé).-Rémunération motivante de personnel.-Intervention rapide (coordination, moyens de communication et transport efficaces). -Logistique efficace, bonne coordination. | -Nombre de rappel des clients après réparation.(réclamation). -Indicateurs productivité :-Nombre d’intervention par 7j/semaine.-Nombre réparation par semaine.-La durée moyenne de réparation (H).-Indicateurs de rentabilité :-Cout moyen des réparations effectuées.-Nombre de machines réparées sous garantie.-Autres indicateurs :-Nombres de machines et le stock restant.-Disponibilité du stock de pièce nécessaire à la réparation. |

Tableau de bord : Service commercial :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs | Facteurs de succès  | Indicateurs |
| -Augmenter les ventes.-Augmenter notre part du marché.-L’achat et la vente dans les meilleures conditions.-Satisfaire les clients (les commandes) | -Personnel compétent (force de vente).-Une bonne stratégie marketing agressive.-Conditions avantageuses des achats et ventes.-Qualité des produits.-S.A.V. efficace.-Publicité. | -C.A réalisé pendant (semaine, mois…) (en valeur et en quantité).-C.A moyen par représentant.-% de la marge bénéficiaire et commerciale.-L’évolution de notre clientèle.-Nombre de commande par représentant.-Nombre de vendeur.-Frais de publicité : Pub/C.A = %.-La gestion des stocks :-Nombre des machines prêtées et des machines stockées.-Délai de réception et de livraison. |

Tableau de bord de Mr. Amine :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs | Facteurs de succès | Indicateurs de gestion |
| -Bonne rentabilité.-Bonne image de marque.-Trésorerie saine.-Augmenter notre part de marché. | -Maitrise des charges de gestion.-Augmentation des ventes.-Qualité des produits.-Service commercial performant (négociations des conditions d’achats et des ventes… etc).-Logistique efficace (délais de livraison et de réception). | -C.A réalisé (semaine 15j).-Endettement de l’entreprise.-Situation de trésorerie (budget de trésorerie).-Marge bénéficiaire.-Evolution de la part du marché.-L’existence de rupture des stocks.-Le montant de quantité des machines stockées. -Le ratio Pub/C.A. -Nombre d’intervention sur les machines sous garantis.  |

**Exercice 7 :**

ILICI est un importateur de composants informatiques. Cette société s’est spécialisée dans le montage et la vente de micro-ordinateurs, via deux établissements situés en région parisienne et à Lyon.

L’établissement de Lyon dispose d’un service après-vente (SAV) qui assure le suivi de tous les ordinateurs vendus par la société et offre des prestations diverses (conception et vente de configurations spécifiques, vente d’autres périphériques, opérations de maintenance sur d’autres matériels……..)

De nombreuses réclamations concernant le SAV parviennent à la secrétaire commerciale d’ILICI de Lyon. La plupart des clients considèrent que le temps d’intervention est beaucoup trop long .En effet, le temps d’attente moyen est de 72 heures pour les clients d’Ile-de-France et de 18 heures pour ceux de Lyon.

Les clients évoquent la qualité des prestations offertes par l’agence commerciale concurrente : mise à disposition de matériels, service "numéro d’urgence” 24 heures /24,7jours/7, maintenance sur site, délai moyen d’intervention 12 heures….

Pour satisfaire au mieux la clientèle, le contrôleur de gestion propose en particulier pour l’année à venir :

 -la création d’un SAV en Ile-de-France via un transfert de techniciens issus de Lyon ;

-l’assistance téléphonique ;

-des actions de parrainage auprès des bureaux des élèves des grandes écoles Lyonnaises ;

-la vente de formation sur matériel ou sur logiciels.

T.A.F : Proposer un tableau de bord « qualité » pour le SAV d’ILCI. Lapériodicité de ce document serait annuelle.

**Corrigé 7 :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objectifs | F.C.S | Indicateurs |
| -Réparation -Garantie | -Nombre d’interventions réactivité.-Délai moyen d’attende.-Qualité des interventions.-Efficience. | -Durée moyenne de l’intervention.-Nombre de retour.-Nombre de réclamations.-Nombre de litiges.-Cout de réintégration.-Cout moyen de l’intervention. |

**Exercice 8 :**

La société « EXTRA » est amenée à réorganiser les postes et les missions au cours de l’année 2017.

Cette décision offre l’occasion de structurer l’entreprise en centres de responsabilités. Leur mise en place va être progressive. Le projet ne sera sans doute totalement opérationnel qu’au début de l’exercice 2018.

Les premières études se concentrent sur le processus « production ».

Deux centres de responsabilité essentiels peuvent y être identifiés : Le centre « approvisionnement » et le centre « fabrication ».

Madame Sana, directrice générale de la société EXTRA, souhaite avoir à sa disposition un outil lui permettant de contrôler de façon permanente l’efficacité de ce processus et de mettre en place, si nécessaire, des décisions correctrices à court terme qui seront arrêtées en comité de direction.

Il vous est demandé de poser les premières bases d’un tableau de bord opérationnel concernant le centre « approvisionnement ».

**Travail à faire :**

1- Définissez la notion de facteurs clés de succès.

2- Indiquez quelle pourrait être la périodicité de ce tableau de bord ? Justifiez votre réponse.

3- Rappelez les conditions matérielles, organisationnelles et humaines qui garantissent l’efficacité des tableaux de bord en tant qu’outil d’aide à la décision.

4- Quels sont les principaux facteurs clés de succès du centre « approvisionnement » ?

5- Proposez des indicateurs de performances.

**Corrigé 8 :**

1-Un FSC c’est maitriser un élément qui permettra d’avoir un avantage concurrentiel, c’est un élément économique ou financier, c’est une opportunité pour l’entreprise de l’utiliser pour atteindre ses objectifs.

2- La périodicité la plus appropriée est sans doute dans un premier temps le mois ; pour développer la réactivité, il faut au minimum une périodicité mensuelle.

3- Conditions matérielles, disponibilité des informations.

Conditions organisationnelles : 1 tableau de bord par centre.

Conditions humaines : Participation du personnel à l’élaboration des tableaux de bord et formation pour leur utilisation.

4- FCS :

1. Respect des délais.

2. Contrôle de gestion des stades.

3. Respect du niveau de qualité.

4. Maitrise des couts d’approvisionnement.

5- Indicateurs de performances :

1. Délai moyen d’approvisionnement du centre « fabrication ».

2. Délai moyen d’écoulement des stocks.

3. Nombre de lots détruits.

4. Taux de satisfaction des clients.

5. Fréquence du recours à l’approvisionnement d’urgence.

**Exercice 9 :**

La S.A. Garage du Lauragais est une entreprise implantée à Ville franche­de­Lauragais et dont l’objet social est principalement:

* l’achat et la vente de véhicules neufs et de véhicules d’occasion;
* les travaux de réparation en mécanique;
* la vente de pièces détachées, d’accessoires et de pneumatiques.

Agent exclusive d’une grande marque, ce garage a connu une rapide expansion depuis sa création en 1999. Le ralentissement des immatriculations de véhicules neufs et les politiques de remises inévitablement accordées aux clients ont, depuis quelques années, limité à la fois son expansion et sa rentabilité.

Soucieux d’un meilleur suivi de l’activité, le directeur du garage vous confie l’élaboration d’un tableau de bord mensuel. Il vous expose les conditions d'exploitation du garage :

«Laventedevéhiculesneufsestl’objetpremierdenotreactivité;réussirimpliquedegagnerdenouveauxclients, mais aussi de fidéliser les personnes qui ont déjà acquis un véhicule neuf chez nous; la qualité du service ne s’arrête donc pas à la signature du bon de commande!

Pour vendre, il faut souvent assurer la reprise du véhicule que possède le client; la proposition de prix de reprise est faite par le vendeur de véhicules neufs.

À partir du moment où il est repris, le véhicule passe sous la responsabilité du secteur “Occasion”. Selon son état, nous proposons nous-mêmes ce véhicule à la revente ou nous le cédons à un marchand d’occasions. Nous ne voulons pas risquer des frais importants sur les véhicules en état douteux (nous accordons une garantie de six mois sur nos occasions). L’atelier opère une remise en état des véhicules revendus par nos soins.

Et puis, nous devons éviter de conserver des véhicules trop longtemps car les stocks de véhicule coûtent cher! Pour mieux amortir les coûts fixes du secteur et proposer un meilleur choix à nos clients, nous achetons nous-mêmes des véhicules d’occasion.

Mais l’activité d’occasion n’est pas qu’une contrainte gérée pour vendre du neuf. Vous savez que nos marges sont laminées par les remises que nous concédons pour ne pas laisser trop de champ libre aux importateurs de véhicules U.E.Toutes les activités doivent alors participer à la couverture des charges communes et au dégagement de la marge, y compris la vente d’occasions, la réparation et la vente d’accessoires.

Je ne vous ai pas parlé de la réparation : un secteur difficile à gérer car le client, a priori insatisfait de la panne de son véhicule, doit être servi dans les meilleurs délais et dans le respect, tant des tarifs standard, que des engagements du devis ; Nous ne devons pas nous tromper en établissant celui-ci. Il faut savoir répondre aux pointes de la demande sans entretenir pour autant un excédent de mécaniciens.

Le magasin d’accessoires dégage des taux de marge importants ; le vendeur de véhicules neufs doit aussi savoir provoquer l’achat de compléments : toit ouvrant, autoradio, etc. »

TAF :

* Définir les missions et facteurs clés du succès de chacune des activités du garage:
	1. Vente de véhicules neufs;
	2. Vente de véhicules d’occasion;
	3. Réparation en mécanique ;
	4. Magasin d’accessoires.

Corrigé9 :

* Missions et facteurs clés du succès
	1. Activité «Vente de véhicules neufs »
* Missions

La mission principale est de vendre des véhicules tout en participant largement à la marge globale.

Le centre doit aussi acheter les véhicules d’occasion dans des conditions permettant la vente d’un véhicule neuf sans hypothéquer le dégagement de marge par le secteur « Occasions ». Le contrôle est ici difficile à mettre en place car le secteur « Vente de véhicules neufs » est responsable de la négociation de reprise sans prendre en charge la revente. Les centres peuvent difficilement être considérés comme des centres de profit ; le centre « Occasions » notamment ne peut être jugé sur ses résultats, n’étant pas libre de ses achats. La performance au niveau du secteur « Occasions » est cependant appréciable au niveau de l’entreprise. Une autre mission secondaire est de provoquer l’achat d’accessoires.

* Facteurs clés du succès

Développer les ventes en gagnant de nouveaux clients.

Satisfaire le client en respectant notamment le délai de livraison annoncé.

Réaliser les objectifs de marge et de couverture des frais généraux

* 1. Activité «Vente de véhicules d’occasion»
* Missions

Après diagnostic, vendre les véhicules conservés, en assurant une rotation satisfaisante du stock.

Acheter et revendre d’autres véhicules afin de mieux couvrir les coûts fixes. Limiter le risque de réparations sous garantie.

Participer à la marge globale du garage.

* Facteurs clés du succès

Qualité du diagnostic lors de la réception des véhicules repris. Rapidité de revente des véhicules en stock.

Cession à un prix qui assure le dégagement d’une marge.

* 1. **Activité « Réparation»**
* Missions

Assurer la réparation et la vérification des véhicules neufs. Assurer les réparations des véhicules neufs en satisfaisant le client.

Assurer la remise en l’état des véhicules repris et vendus en occasion. Participer à la marge globale.

* Facteurs clés du succès

Qualité du diagnostic et des réparations. Respect des délais et des devis établis. Contrôle des coûts.

* 1. Activité « Vente d’accessoires»
* Missions

Disposer des pièces de la marque ou approvisionner rapidement les pièces manquantes. Participer à la marge globale.

* Facteurs clés du succès

Disponibilité des articles. Conseil aux clients.

1. Tableau de bord
* Indicateurs retenus

Ces indicateurs doivent être retenus à partir des facteurs clés du succès précédemment définis. Il importe de retenir également les indicateurs financiers traditionnels : chiffre d’affaires et marge par secteur d’activité.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Centre | Facteurs clés du succès | Indicateurs de performance |
| Véhicules neufs | Développer les ventes en gagnant de nouveaux clients.Satisfaire le client en respectant notamment le délai de livraison annoncé.Réaliser les objectifs de marge et de couverture des frais généraux. | Nombre de véhicules vendus par type .Nombre de nouveaux clientsRetard moyen par rapport à la date annoncéeTaux moyen de marge brute. Chiffre d’affaires. Marge de contribution du centre. |
| Véhicules d’occasion | Qualité du diagnostic lors de la réception des véhicules repris.Rapidité de revente des véhicules en stock. Cession à un prix qui assure le dégagement d’une marge. | Frais de remise en état. Nombre de retours sous garantie.Délai moyen de revente par véhicule.Nombre de véhicules vendus. Marge moyenne par véhicule.Chiffre d’affaires. Marge de contribution |
| Réparation mécanique | Qualité du diagnostic et des réparations.Respect des délais et des devis établis. Contrôle des coûts | Indice de satisfaction des clients (questionnaire après réparation). Nombre de retours / Nombre de véhicules réparésMontant facturé / Montant du devis. Durée des retards par rapport à la durée annoncée.Heures productives / Heures d’emploi. Temps réel / Temps standard constructeur.Chiffre d’affaires. Marge de contribution |
| Magasin d’accessoires | Disponibilité des articles. Conseil aux clients. | Délai moyen de service. Taux de marge brute.Chiffre d’affaires. Marge de contribution |

**Exercice 10 :**

L’entreprise Polidor fabrique et commercialise des lampes de bureau. Elle est actuellement en difficulté et souhaite relancer son activité. La direction envisage de diminuer ses coûts afin d’augmenter sa part de marché tout en améliorant sa rentabilité. L’augmentation de sa part de marché proviendra de la baisse des prix de vente, de la maîtrise de la qualité et de la disponibilité des produits. Vous êtes l’assistant(e) du directeur des achats, M. Zappati. Celui-ci souhaite que le département des achats s’engage dans une démarche permettant de répondre aux attentes des clients (baisse des prix de vente, délai de livraison et disponibilité des produits, produits de qualité). Il vous communique certaines informations (annexe).

-Identifier les indicateurs qui permettront d’évaluer la performance du département des achats et les classer par catégories ( indicateurs d’objectifs, de moyens et d’actions).

Annexe : Informations communiquées par M. Zappati :

Les fournisseurs sont trop nombreux. Il est de plus en plus difficile de contrôler la qualité des produits qu’ils nous vendent. De plus, certains d’entre eux n’ont aucune certification qualité. En outre, beaucoup de commandes sont livrées dans des délais trop importants, voire avec du retard par rapport à ce qui est prévu dans les conditions contractuelles. Notre base de données fournisseurs n’est pas adéquate. Elle doit être réactualisée dans les meilleurs délais, car nous perdons du temps à chaque commande à rechercher les coordonnées exactes d’un fournisseur ou les références d’un produit. Enfin, il est nécessaire d’élaborer un budget précis des achats et de le suivre, pour évaluer les coûts des produits que nous utilisons (ampoules, fils électriques, interrupteurs, abatjour et pieds de lampe).

**Exercice 11 :**

L’entreprise Capolit est le leader européen dans la production et la distribution du linge de lit (draps, housses de couette, taies d’oreiller) avec un chiffre d’affaires de 70 millions d’euros. Elle emploie 600 personnes en Europe. L’entreprise distribue ses produits dans le monde entier au travers de 368 boutiques en propriété ou en franchise. Ces boutiques sont réparties sur 3 secteurs (Nord, Centre, Sud). Vous travaillez au sein du département commercial et vous assistez Mado Rémire, directrice. Elle vous communique des données commerciales (annexe).

- Élaborer un tableau de bord de suivi des objectifs.

- Évaluer la qualité du tableau de bord proposé sur trois critères : exhaustivité, simplicité, lisibilité.

- Représenter graphiquement les données de ce tableau de bord. 4 Commenter le(s) graphique(s) réalisé(s).

|  |
| --- |
| Ventes réalises sur le mois |
| Ventes en € | Secteur Nord | Secteur Centre | Secteur Sud |
| Housses de couette | 1 270 096 | 890 530 | 1 970 150 |
| Draps | 438 756 | 625 783 | 610 305 |
| Taies d’oreiller | 398 560 | 410 050 | 329 990 |

Objectifs par gammes de produits (chaque secteur doit réaliser un chiffre d’affaires équivalent) • Housses de couette : 3 000 000 € • Draps : 1 500 000 € • Taies d’oreiller : 1 200 000 €.

1. Chiapello et MH Delmond. Les tableaux de bord de gestion outil d’introduction de changement. Revue française de gestion. Le 01/02/1994 p.24. [↑](#footnote-ref-1)
2. M.Gervais, « le contrôle de gestion ». Economica, Paris, 2005 p.70. [↑](#footnote-ref-2)
3. Jean Pierre TAIEB, Les tableaux de bord de la gestion sociale. Dunod, Paris, 2001, p.01. [↑](#footnote-ref-3)
4. Claude A et Sabine S : Le contrôle de gestion manuelle et application, édition Dunod, 2ème édition, Paris, 2010, p591. [↑](#footnote-ref-4)
5. B. Doriathe, M Lozato, P Mendes, P Nicol « comptabilité et gestion des organisations » 6ème édition p.325. [↑](#footnote-ref-5)
6. R. ANTHONY, « tableau de bord et reporting : Quelles différences ».Revue Finance et BI, n=°24, octobre 2010. [↑](#footnote-ref-6)
7. P.CABANE, « L’essentiel de la finance à l’usage des managers », édition d’organisation, 2ème édition, Paris, 2004, P306 [↑](#footnote-ref-7)
8. Mémoire de magistère en sciences de gestion (Option : Finance) « Conception et mise en place d’un tableau de bord de l’entreprise par Djamel Yemi Promotion 2009, p.67 [↑](#footnote-ref-8)
9. Conception et mise en place des tableaux de bord de gestion, cas d’une société de confection. Master spécialisé en contrôle de gestion au Maroc. Thèse soutenue par Lalami Sidi Anas, Septembre 2004, p18. [↑](#footnote-ref-9)
10. SMART : est un acronyme anglophone qui fait référence à 05 variables que l’on doit trouver dans notre objectif ciblé.

S : spécifique, M : mesurable, A : atteignable, R : réaliste , T : temps. [↑](#footnote-ref-10)
11. La commission FNEP (Fondation Nationale Entreprise et Performance), comment accroitre les performances par un meilleur management, revue Pangloss n°35, France, Mai 2005, P.26. [↑](#footnote-ref-11)
12. Pierre Voyer, « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance », Saint Foy, Presse de l’université de Québec, 1999. [↑](#footnote-ref-12)
13. Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers ». Edition d’organisation 2013, Paris, p257. [↑](#footnote-ref-13)
14. KPI en anglais « Key Performance Indicators » [↑](#footnote-ref-14)
15. Atlas du Management 2010, p240 [↑](#footnote-ref-15)
16. P. Voyer « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », 2ème édition, Presses de l’université de Québec, Sainte-Foy, 2006, P.62. [↑](#footnote-ref-16)
17. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord pour piloter l’entreprise, opcit, P.172. [↑](#footnote-ref-17)
18. ESC, Module management de la chaine de valeur, indicateur de performance dans les fonctions du Supply Chain Management. [↑](#footnote-ref-18)
19. Mesures de performances et tableaux de bord, p.229 C.G. [↑](#footnote-ref-19)
20. Alain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers »,6ème édition, EYROLLES, 2013, p.115. [↑](#footnote-ref-20)
21. ATKINSONA et EPSTEIN M (200) « Measure for measure : realising the power of the balanced scorecard », CMA Management, vol 74, n°7, p.28. [↑](#footnote-ref-21)
22. M. Porter « What is Strategy », « La stratégie c’est choisir » [↑](#footnote-ref-22)
23. Houda Zian : Contribution à l’étude des tableaux de bord dans l’aide à la décision des PME en quête de performances : thèse de doctorat en sciences de gestion, UNIVERSITÉ MONTESQUIEU - BORDEAUX IV (2013). Pp48 - 57 [↑](#footnote-ref-23)
24. Pierre Voyer, opcit, p41. [↑](#footnote-ref-24)
25. Pierre Voyer, opcit, p50. [↑](#footnote-ref-25)