

LE TABLEAU DE BORD DE GESTION

Encadré par:

Mme LKHOUYAALI Bouchra

INTRODUCTION

PLAN

Partie I : Approche théorique des Tableaux de Bord

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX TABLEAUX DE BORD

Chapitre 2 : Définition des TABLEAUX DE BORD: OUTILS

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

3.1 Préambule à la conception des tableaux de bord

4.1 Lancement du tableau de bord

3.2 Identification des indicateurs

4.1.1 Démarrage de l'opération

3.3 Construction des tableaux de bord

4.1.2 Test du projet

4.1.3 Formalisation des procédures

4.2 Règles d'utilisation

4.2.3 Indicateurs

4.2.1 Utilisation par action

4.2.2 Préparation du dialogue

4.3 Mise à jour des tableaux de bord

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX TABLEAUX DE BORD

Schéma représentant les différents outils de gestion

Plan stratégique

Vocation - Ambition - Objectif

Long
terme 5 à
10 ans

Plan opérationnel

Plan
d'investissem
ent

Plan de
financement

Comptes de
résultat
prévisionnels

Moyen
terme

2 à 5 ans

Budgets

Budget
d'investissem
ent

Budget de
trésorerie

Budget
d'exploitatio
n

Court terme

1 ans

Tableau de bord et reporting

Comptabilité

Générale

Analytiqu
e

Contrôle
budgétaire

Résultats
estimés

J+1 à

j+10

Résultats
réels

J+15 à ...

PREVISIONS

REALISATIONS

➤ **Par rapport au budget, le tableau de bord apparait:**

- ▢ Plus synthétique et plus sélectif,
- ▢ Plus rapide,
- ▢ Périodicité rapprochée.

➤ **Le tableau de bord se distingue des comptabilités car:**

- ▢ Retient que les indicateurs,
- ▢ Informations approximatives,

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX

TABLEAUX DE BORD

1.1 Définition du tableau de bord

D'après Michel Gervais

« Le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, 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 »

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX

TABLEAUX DE BORD

1.1 Définition du tableau de bord

D'après Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

« Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner et à contrôler les actions d'un service. »

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX

TABLEAUX DE BORD

1.1 Définition du tableau de bord

D'après Michel LEROY

« Le tableau de bord est 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. »

Chapitre 1 : INTRODUCTION AUX

TABLEAU 1.2 Pourquoi utilise -t-on les Tableaux de Bord

Les tableaux de bord sont des instruments d'information à court terme:

- Etablis dans des délais précis
- Centrés sur les facteurs clés de succès;
- Construits pour chaque domaines d'activités;
- Répondre au besoin que ressent chaque responsable;
- Chaque responsable à sa disposition un tableau de bord;
- La mise en œuvre des tableaux de bord exige une structure organisationnelle bien définie.

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.1 Fonctionnalités des Tableaux de Bord de Gestion

→ Un instrument de mesure qui procède par comparaison

- Valeurs réelles
- Références

Elément	Objectif	Réalisation	Ecart
Part de marché	25%	20%	5%

→ ...facilitant la prise de décision

- Ecart
 - Analyse des causes
 - Connaissances des moyens de correction
 - Moyens d'action
 - Décision d'agir

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.1 Fonctionnalités des Tableaux de Bord de Gestion

→ ...un outil de motivation et de communication

- Communication écrite des réalisations / Objectifs;
- TB des gestionnaires : de l'analytique au synthétique;
- Information filtrée à travers les relais hiérarchiques;



**Le tableau de bord est un miroir
reflétant les performances des
managers et leurs aptitudes à relever
les défis posés**

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD : OUTILS DE GESTION

2.1 Fonctionnalités des Tableaux de Bord de Gestion

→...un système d'alerte

- Diagnostic des dysfonctionnements et écarts
- Par rapport à une situation escomptée

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Elements constituant les tableaux de bord de gestion

→ Objectifs

- Une performance (résultat à atteindre)
- Conditions de cette performance
- Le niveau de performance

- Clair, précis
- Quantitatif, qualitatif

- Que veut-on atteindre?
- Quels sont les moyens pour y parvenir?
- Comment saurons-nous que nous l'avons vraiment atteint?

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Eléments constituant les tableaux de bord de gestion

→ Variables d'action

- Eléments essentiels sur lesquels le responsable peut agir
- Dont l'évolution conditionne le succès ou l'échec de la stratégie

Exemple

Délai de livraison, SAV, Réunions Clients /utilisateurs

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Eléments constituant les tableaux de bord de gestion

→ Indicateurs

- Information ou regroupement contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur
- Prise de décision

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Eléments constituant les tableaux de bord de gestion

2.2.1 Indicateurs de performance

La performance :

- Ce que l'intéressé peut être capable de réaliser
- Il va être :

Efficace → quand il atteint ou dépasse les résultats attendus

Efficient → quand il ajoute au résultat attendu un atout non prévu

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Eléments constituant les tableaux de bord de gestion

2.2.1 Indicateurs de pilotage

- L'indicateur de performance, seul, n'explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non, et sur quel levier il faut agir;
- La mise en place d'indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse « Cause effet »;
- L'activité associée à l'indicateur est un ensemble de tâches enchainées;
- Elle prend appui sur des ressources : humaines, financières et matériels.

Chapitre 2 : LES TABLEAUX DE BORD :

OUTILS DE GESTION

2.2 Eléments constituant les tableaux de bord de gestion

2.2.1 Indicateurs d'« éclairage »

- Performance est atteinte ou non;
- Le responsable n'a pas de contrôle, et ne peut pas agir;
- Indicateurs pour le responsable du centre, qui portent sur des facteurs externes au centre de responsabilité (indicateurs en provenance d'autres services);

Les indicateurs doivent :

- ✓ Etre personnalisés, utilisables en temps réel;
- ✓ Mesurer un ou plusieurs objectifs;
- ✓ Induire l'action;
- ✓ Etre cohérents entre eux;

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

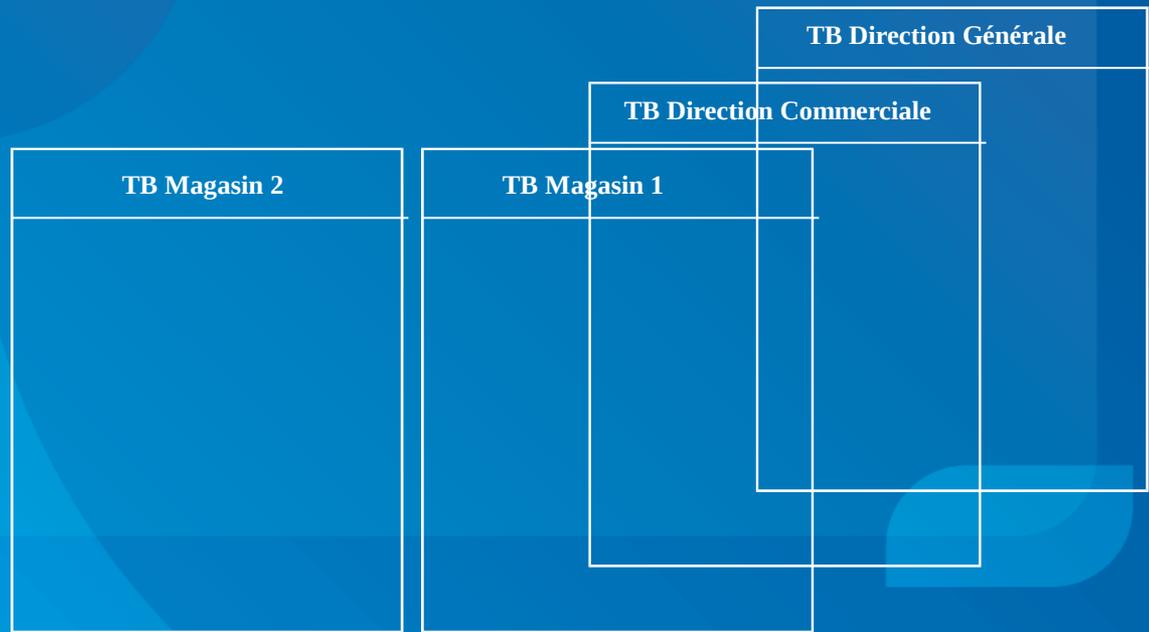
- Etape 1: Préalable à la conception du tableau de bord
- Etape 2: Identification des indicateurs
- Etape 3: Construction de Tableau de bord

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.1 Préalable à la conception du tableau de bord

1.1.1 Etablissement d'un organigramme de gestion

- Obligation de l'élaboration de l'organigramme de gestion
- Découpage des tableaux de bord
- Mécanisme gigogne



Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.1 Préalable à la conception du tableau de bord

2. Analyse des conditions de succès

- Vérifier si les conditions favorables sont réunies au départ;
- Repérer les problèmes des systèmes d'information et procéder aux corrections nécessaires;
- Procéder à une analyse Cout/Bénéfices.

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.1 Préalable à la conception du tableau de bord

3. Plan de réalisation

Définir

- Les intervenants
- L'implantation
- Le suivi et la mise à jour du tableau de bord
- Le calendrier des étapes
- Les encaissements et décaissements prévus

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.2 Identification des indicateurs

Les décisions prises dans le cadre d'un système de tableau de bord

- Objectifs
- Activités
- Points clés
- Indicateurs

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.2 Construction des Tableaux de Bord de Gestion

L'élaboration d'un Tableau de bord

Mission du centre de responsabilité



Points clés de la gestion



Paramètres exprimant les points clés



Choix des indicateurs les plus représentatifs

Définir les objectifs de l'unité utilisatrice du tableau de bord



Retenir les éléments importants permettant d'atteindre l'objectif, influençant le résultat.



Recenser tous les indicateurs possibles et imaginables.



Tester l'indicateur ou les indicateurs pour en retenir les plus pertinents.



Comment définir les objectifs ?

L'objectif doit être :

- Clairement rédigé et précis
- Quantitatif ou qualitatif
- Concrétisé par une seule action
- Réaliste, réalisable et relativement souple
- Les objectifs sont à définir avec les responsables
- Ils porteront sur les résultats attendus de l'unité et sur les activités et les ressources critiques pour atteindre ces objectifs

Exemple

**Dans le cadre du développement de l'entreprise,
L'objectif majeur sera de dégager les marges**

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.2 Construction des Tableaux de Bord de Gestion

L'élaboration d'un Tableau de bord

Mission du centre de responsabilité



Points clés de la gestion



Paramètres exprimant les points clés



Choix des indicateurs les plus représentatifs

Définir les objectifs de l'unité utilisatrice du tableau de bord



Retenir les éléments importants permettant d'atteindre l'objectif, influençant le résultat.



Recenser tous les indicateurs possibles et imaginables.



Tester l'indicateur ou les indicateurs pour en retenir les plus pertinents.



Comment définir les points clés de la gestion?

- Repérer le processus dont la finalité cadre avec les objectifs recherchés
- Dresser pour chaque processus retenu l'ensemble des activités qui le composent
- Rechercher parmi ces activités celles qui contribuent à l'amélioration des performances et à l'atteinte des objectifs

Exemple

Les points clés seront le service production et le service commercial

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.2 Construction des Tableaux de Bord de Gestion

L'élaboration d'un Tableau de bord

Mission du centre de responsabilité



Points clés de la gestion



Paramètres exprimant les points clés



Choix des indicateurs les plus représentatifs

Définir les objectifs de l'unité utilisatrice du tableau de bord



Retenir les éléments importants permettant d'atteindre l'objectif, influençant le résultat.



Recenser tous les indicateurs possibles et imaginables.



Tester l'indicateur ou les indicateurs pour en retenir les plus pertinents.



Comment retenir les paramètres de gestion ?

- Identifier les éléments relevant du champ d'activité du responsable et conduisant à la réalisation des objectifs ;
- Définir et choisir des critères pour produire un ensemble synthétique._

Exemple

Prix de vente

Temps de préparation

Charges fixes et variables

Charges directes et indirectes

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.2 Construction des Tableaux de Bord de Gestion

L'élaboration d'un Tableau de bord

Mission du centre de responsabilité



Points clés de la gestion



Paramètres exprimant les points clés



Choix des indicateurs les plus représentatifs

Définir les objectifs de l'unité utilisatrice du tableau de bord



Retenir les éléments importants permettant d'atteindre l'objectif, influençant le résultat.



Recenser tous les indicateurs possibles et imaginables.



Tester l'indicateur ou les indicateurs pour en retenir les plus pertinents.



Comment choisir les indicateurs ?

Identification des variables

Que peut-on mesurer sur la variable dont on veut suivre l'évolution ?

Choix des paramètres mesurables

Comment combiner les paramètres mesurables ?

Test d'indicateur

Sélection des indicateurs

Suis-je vraiment capable de faire le point sur le champ choisi ?

Validation des indicateurs sélectionnés

Comment visualiser les indicateurs ?

Elaboration du Tableau de Bord

Comment Tester un indicateur ?

- ◉ Analyse de sa signification
- ◉ Étude des actions qu'il induit
- ◉ Étude de son équité
- ◉ Étude de sa fiabilité

Types d'indicateurs

- ❑ **Ecart budgétaires** = Différence entre réalisations et prévisions
- ❑ **Ratios** = Rapport entre deux grandeurs significatives de la structure d'organisation de l'entreprise
- ❑ **Graphiques** = Ils servent à visualiser rapidement et directement les évolutions, et appréhender directement les changements de rythme ou tendance

Types de graphiques: simple, en banderole, circulaire, en bâtonnets, tuyaux d'orgue, courbe cumulative..

- ❑ **Clignotants** = Ce sont des seuils limites, des normes (correspondant le plus souvent à l'objectif) :
 - Pour attirer l'attention des responsables par le fait qu'ils s'allument.
 - Pour témoigner d'une anomalie, d'une dégradation ou d'un écart par rapport à l'objectif ;
 - Pour concentrer l'action sur l'urgent et l'essentiel.

Le choix des indicateurs

Exemple

Rentabilité brute moyenne des affaires traités

CA-Charges directes

CA

Exprimé en pourcentage minimum de 95%

Chapitre 3 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

3.3 Construction des Tableaux de Bord de Gestion

Maquette d'un tableau de bord type

Tableau de bord du centre			
	Résultats	Objectifs	Ecart
Rubrique 1			
Indicateur A Indicateur B Indicateur C			
Rubrique2			

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

- Lancement du tableau de bord
- Règles d'utilisation
- Mise à jour des tableaux de bord

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.1 Lancement des Tableaux de Bord

- Démarrage de l'opération
- Test du projet
- Formalisation des procédures

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.1 Lancement des Tableaux de Bord

4.1.1 Démarrage de l'opération

Présentation des buts de l'opération

Participation des responsables aux analyses

Association des principaux responsables aux analyses
Les principaux cadres seront réunis par le maître d'œuvre

- L'accord des responsables
L'objet et l'intérêt de l'outil
- les solutions envisagées
Les modalités d'utilisation du nouvel outil
- les objectifs principaux
La mise à jour d'estimation des charges
- les indicateurs de résultat

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.1 Lancement des Tableaux de Bord

4.1.2 Test du projet

Publication d'une première esquisse

Résultat du premier essai

Avis et suggestions des cadres impliqués dans le tenue de tableau bord:
Nécessite de tester le tableau de bord:

- Améliorer le document avant d'officialiser son emploi
- Absence d'indicateurs importants,
- Les indicateurs ne font pas double emploi entre eux;
- Reconstruction de l'ensemble de gestion .

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.1 Lancement des Tableaux de Bord

Procédure d'établissement

Examen par décret = instrument vivant

- Rôle de chaque responsable
- L'examen peut être fait chaque année
- Dates auxquelles les informations doivent parvenir
- Modalités de fourniture des données

Confier la tenue des documents à des exécutants
Faciliter le fonctionnement et rapide du système

4.1.3 Formalisation des procédures

Procédure de révision

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.2 Règles d'utilisation

Utilisation par action

Préparation du dialogue

- TB = instrument de contrôle des responsables délégués
 - Fixation des délais de mise à jour
 - TB de chaque responsable comportera une page de garde:
 - Disponibilité des TB en même temps
 - Informations sur l'activité
 - L'information manquant : blanc
 - A l'échanceurs sur les causes d'écarts
 - * Dialogue constructif entre niveau hiérarchique
 - * Origine interne et externe qui affecte la gestion
 - * Réunion mensuelle
 - * Impact estimé sur les résultats
 - * Trame de dialogue entre déléguant et délégués
- Dialogue efficace fondé sur les mêmes bases.

Chapitre 4 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD

4.3 Mise à jour des Tableaux de Bord

- ▮ Existence en stock
- ▮ Consommation de matières premières
- ▮ Niveau de trésorerie
- ▮ Ce contrôle porte sur :
 - ❑ Révision des indicateurs
 - ❑ Evolution indispensable

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- ▮ « **Le Tableau de Bord au service de l'entreprise** », Michel LEROY, Edition l'organisation
- ▮ « **Le contrôle de gestion/méthode et outils des tableaux de bord** », Hervé Allegre – François Mouterde
- ▮ « **DECF7** », Manuel et Application Contrôle de Gestion
- ▮ « **Contrôle de Gestion** », Michel Gervais
- ▮ « **Les clés de la Gestion** », Michel Leroy
- ▮ « **Contrôle de Gestion** », Claude Alazard et Sabine Separi

MÉMOIRES ET THÈSES :

- ▮ « **Mise en place d'un système de tableaux de bord** », PFE (IGA)

WEB :

- ▮ www.google.com
- ▮ www.wikipédia.fr