

Indicateurs et Tableaux de bord (Pilotage BSC)

Travail réalisé par :

REGUEMALI Soufiane

Travail Encadré par :

Mr. ELFEZAZI



Plan :

- 1) Généralité sur les tableaux de bord
- 2) Mission d'un tableau de bord
- 3) Le contenu d'un tableau de bord
- 4) Concevoir un tableau de bord
- 5) Tableau de bord prospectif (BSC)
- 6) Etude de Cas :
 - 1- Atelier UHT centrale laitière
 - 2- contrôle de gestion (MARJAN)



Définition :

Tableau de bord d'une entreprise;

C'est l'ensemble des statistiques graphiques et renseignements de tout genre permettant à la Direction de vérifier la bonne marche des différents services.

Une définition plus dynamique pourrait être :

« Outil de synthèse disposant d'un certain nombre d'alarmes destinées à informer le dirigeant d'une anomalie et l'incitant à rechercher au moyen d'autres outils perfectionnés les causes des anomalies et à y remédier dans le plus bref délai » .

Une définition plus opérationnelle pourrait être :

« Instrument d'action à court terme, d'élaboration rapide, permettant de définir les points clés de décision et les centres de responsabilité dans l'entreprise » .



Tableau de bord :

C'est un outil :

- de mesure des performances**
- de diagnostic**
- de dialogue et de réactivité**
- d'information du personnel**
- de motivation**
- de perfectionnement**



Type de tableaux de bord:

La classification des tableaux de bord peut se faire soit selon leurs utilisations ou selon la nature de leurs indicateurs .

1) Selon leur utilisation

◆ Il existe deux types de tableaux de bord :

□ **Destiné au reporting :**

servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveaux hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions).

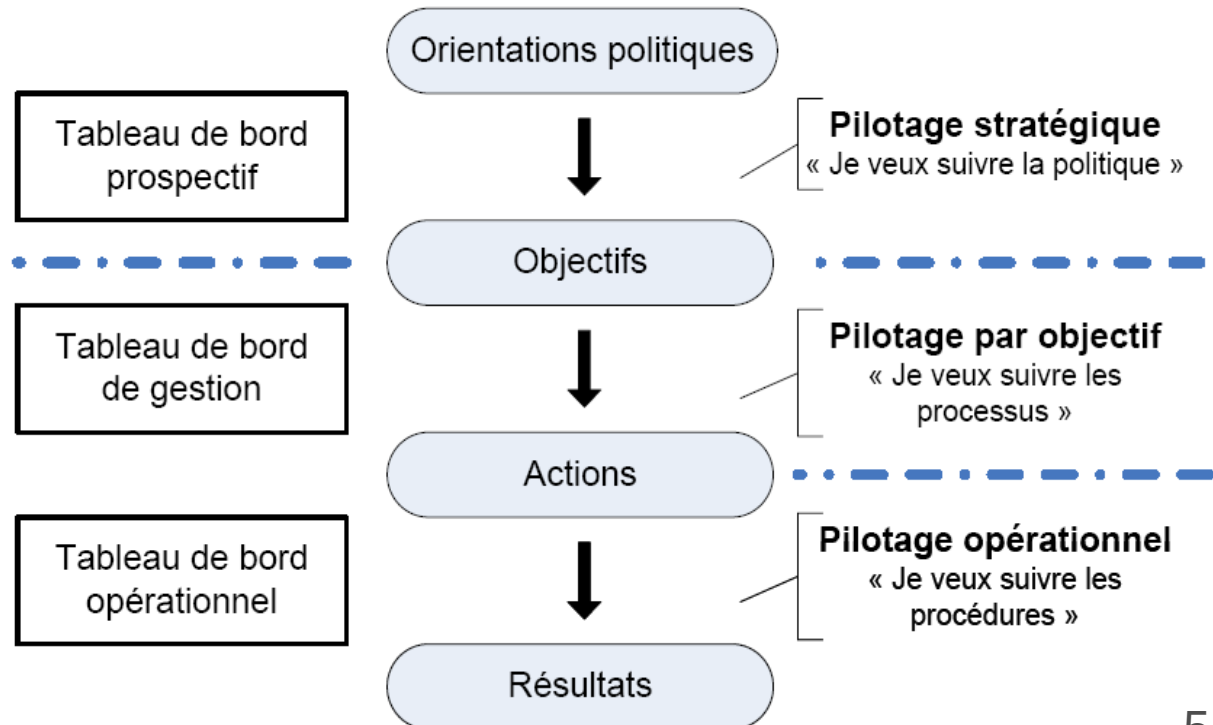
□ **Destiné au pilotage du service :**

- permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité).

Type de tableaux de bord:

1) Selon la nature des indicateurs

◆ Il existe trois types :



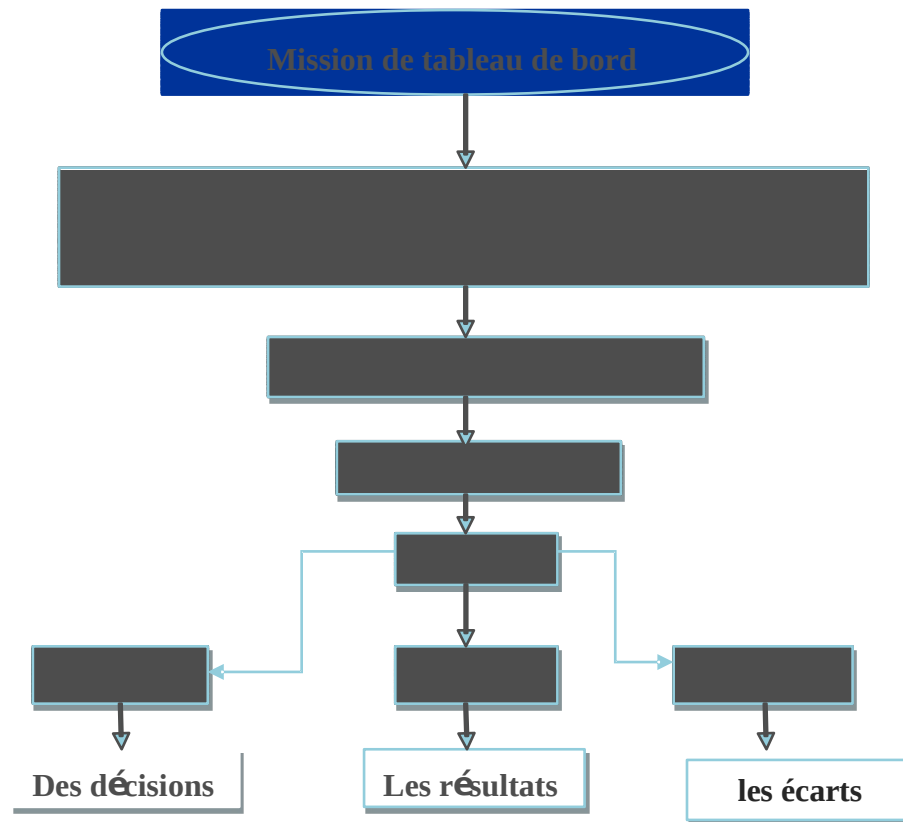


Tableaux de bord :

Ils doivent donc être :

- **Simples:** nombre limité d'indicateurs
- **Pertinents:** contenir les indicateurs relatifs aux responsabilités concernées
- **Synoptiques:** donner une vue d'ensemble
- **Personnalisés:** adapté en fonction de l'utilisation du responsable.
- **Rapides:** délais d'obtention des données

Mission de Tableau de bord :



QUEL CONTENU DONNER AU TABLEAU DEBORD

CONTENU MINIMUM

INDICATION
DE
GESTION
ZONE 1

Performances
REELLES
ZONE 2

OBJECTIF
ZONE 3

ECARTS
ZONE 4

ENRICHISSEMENTS POSSIBLES

Continu
Minimum

Performa.
N-1

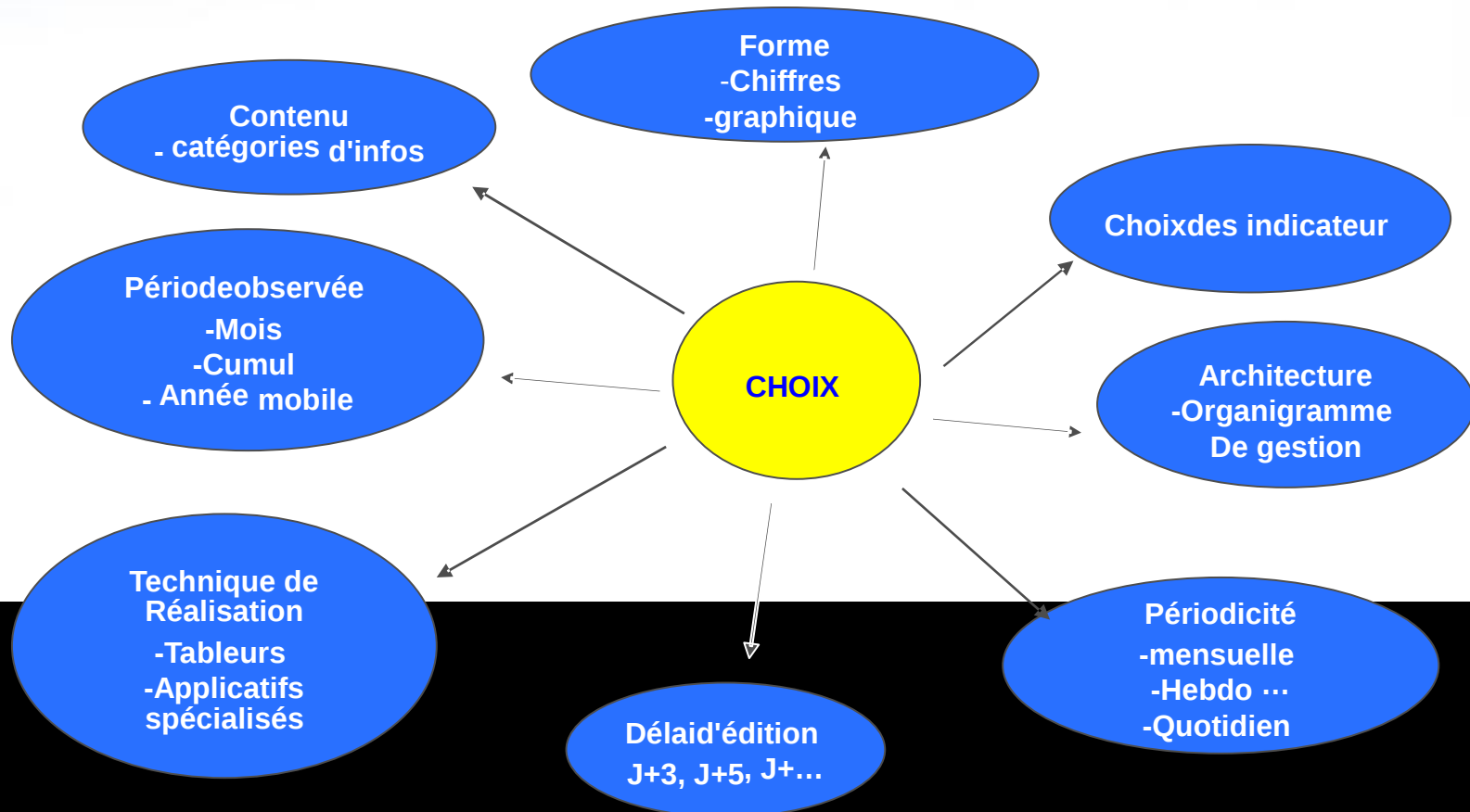
Variaion

Project°
(Résultat
probable
en
d'année)

Objectifs
Fin
D'année

Reste à
Faire
(Objectif
De fin,
Reste
réel)

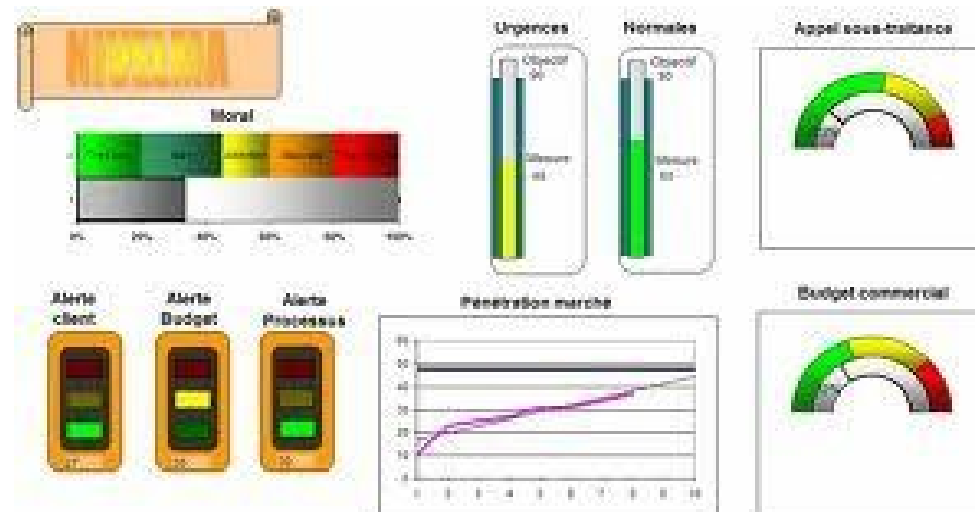
CONCEVOIR UN TABLEAU DE BORD



Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

Un indicateur est une donnée quantitative qui permet de caractériser une situation évolutive (par exemple l'état des milieux), une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Les indicateurs doivent être définis en relation avec les objectifs du projet.





Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

Les indicateurs doivent être :

- simples, peu nombreux
- compréhensibles par les personnes concernées
- liées aux objectifs stratégiques
- en soutien de changement, en alerte de dérive



Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

Un bon indicateur doit impérativement respecter les conditions détaillées ci-après :

- **doit être fiable:** Les données qui servent à le calculer doivent être parfaitement contrôlé et validées.
- **doit être de qualité :** il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte et son délai d'obtention est assez court pour permettre une réaction rapide.
- **doit être pertinent :** Il mesure effectivement ce qu'il prétend mesurer et doit permettre au chef d'entreprise de prendre décisions.
- **doit être clair:** Selon les indicateurs et les individus, il faut sélectionner le mode de représentation qui permette la meilleure lisibilité : tableau, camembert, histogramme, courbe...

□



Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

Un bon indicateur doit impérativement respecter conditions détaillées ci-après :

doit être évocateur : on doit pouvoir l'utiliser comme instrument de dialogue et de communication.

doit être actualisé : il doit être fondé sur des informations récentes, remontant au plus à quelques semaines.

doit être complet : il couvre entièrement le phénomène dont il rend compte.

doit être fidèle : il donne, de façon continue, la même information dans la même situation.



Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

- **domaine commercial** : chiffre d'affaires, marge moyenne, nombre de nouveaux clients, ...
- **domaine qualité** : nombre de réclamations clientèle, activité du service après-vente, ...
- **domaine finances** : solde de trésorerie, volume des encours, délai de règlement clients, ...
- **domaine production** : quantités produites, nombre de défauts en sortie, nombre d'heures supplémentaires, ...



Tableaux de bord :

Choix des Indicateurs

forme des indicateurs :

- **Ratio homogène** : $\text{taux de service} = \frac{\text{commandes reçues} - \text{commandes livrées}}{\text{commandes reçues}}$.
- **Valeur absolue** : tonnes, chiffres d'affaires.
- **Exprimée en : %** (95 %), indice (95), valeur décimale (0,95).
- **Ratio composite** : ventes / stock moyen.
- **Ratios plus synthétiques** mais :
 - Ne sont pas comparables directement,
 - Ne s'additionnent pas.



Tableaux de bord :

Choix de la forme de présentation des Indicateurs

Les types suivants sont les plus habituels :

Tableau de valeurs: intéressants lorsquelaconnaissancedela
valeur exacte est essentielle.

Graphique: lorsquela vision d'ensemble est primordiale.

Clignotant: lorsque l'indicateur est secondaire et que la
connaissancedelatendance (à la hausse/ stable/ à la baisse)
est suffisante.

Le choix dépendra également du responsable, certains étant
des hommes de « chiffres » et préférant dès lors les tableaux
par rapport à ceux qui sont « friands » de graphiques.



TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Définition:

Outil de management qui permet de traduire la mission et la vision de l'entreprise en un ensemble d'objectifs et d'indicateurs constituant la base d'un système de pilotage de la stratégie

le balanced scorecard (tableau de bord prospectif) propose de décliner la performance selon 4 perspectives:

- Perspective financière
- Perspective client
- Processus interne
- Apprentissage organisationnel

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

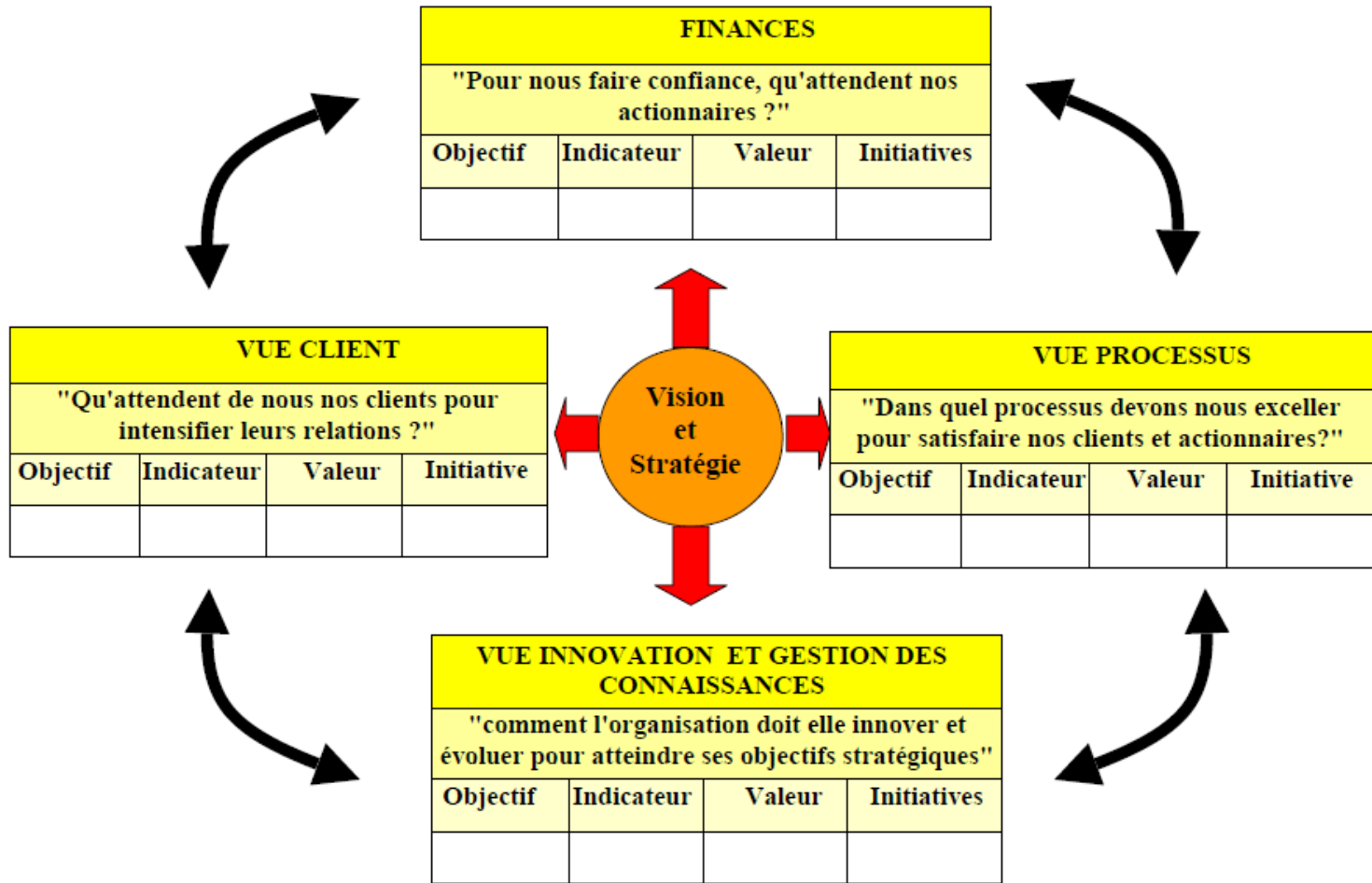


TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Exemples d'indicateurs :

AXE FINANCIER

- * ROI (return on investment)
- * taux de rentabilité financière
- * taux de rentabilité économique
- * EBE (ou EBITDA)
- * Valeur ajoutée
- * Cash flow ou ETE
- * Evolution du BFRE
- * résultat courant
- * marge économique
- * rotation du capital

AXE CLIENT

- * taux de fidélisation de la clientèle
- * % CA réalisé avec des clients nouveaux
- * CA moyen par client
- * taux de croissance du CA par client
- * Nombre d'"incidents" client.
- * Life time value d'un client
- * Indice de satisfaction perçue par le client.
- * part de segment de marché
- * taux de concentration des clients (CA par quartile).
- * Mesure de l'efficacité des actions de promotion.

AXE PROCESSUS INTERNE

- * temps moyen d'une panne
- * % retours sur livraisons
- * temps moyen de réponse à une demande
- * % de dossiers traités dans les délais
- * Evolution du coût d'un service
- * Evolution du coût d'une structure
- * Evolution des effectifs
- * Qualité du système d'information
- * Jours de retard par rapport au programme d'action
- *

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

- * Nombre de brevets déposés
- * Temps de mise sur le marché d'un nouveau produit (Time to market)
- * part de marché sur les produits émergents
- * % de CA réalisés sur les nouveaux produits,
- * % des investissements consacrés à la R&D et à la formation,
- * taux de fidélisation des salariés.
- * temps de formation moyen par salarié,
- * Nombre de cercles de qualité,
- * % de salariés dotés d'un tableau de bord personnel.

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Résultats financiers

Retour sur capital

Clients

Fidélité des clients

Réponse rapide aux
demandes des clients

Processus internes

Qualité des
processus

Durée des cycles

Apprentissage et croissance

Compétences
des salariés



TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Description des perspectives

perspective financière :

« Que veulent nos actionnaires ? »

objectifs financiers portant sur la rentabilité (ex : bénéfice d'exploitation), le retour sur les capitaux engagés, la valeur ajoutée économique, la croissance rapide du chiffre d'affaires, la génération de liquidités,...

perspective des clients :

« Qu'est-ce que les clients attendent de nous ?
ou « comment nos clients nous voient-ils ? »

TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Description des perspectives

Perspective des processus internes :

« Dans quels processus internes faut-il exceller? »





TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Description des perspectives

Perspective de l'apprentissage organisationnel :

« Quels sont les éléments à mettre en place pour pouvoir exceller au niveau des processus internes? »

3 composantes :

- a) le potentiel des salariés (compétences)
- b) les capacités des systèmes d'information
- c) la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés



TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BSC)

Construction d'un BSC

- Décrire l'entreprise et son environnement
- Sélectionner l'unité concernée
- Etablir ou confirmer la vision de l'entreprise
- Déterminer les perspectives
- Eclater la vision en objectifs stratégiques
- Identifier les facteurs clés de succès
- Sélectionner les mesures
- Construire le BSC du top-management
- Eclater le BSC en sous-BSC
- Implémenter les BSC



Etude de Cas



Etude de Cas : Fabrication de l'UHT – Centrale laitière d'El Jadida

Présentation de l'entreprise:

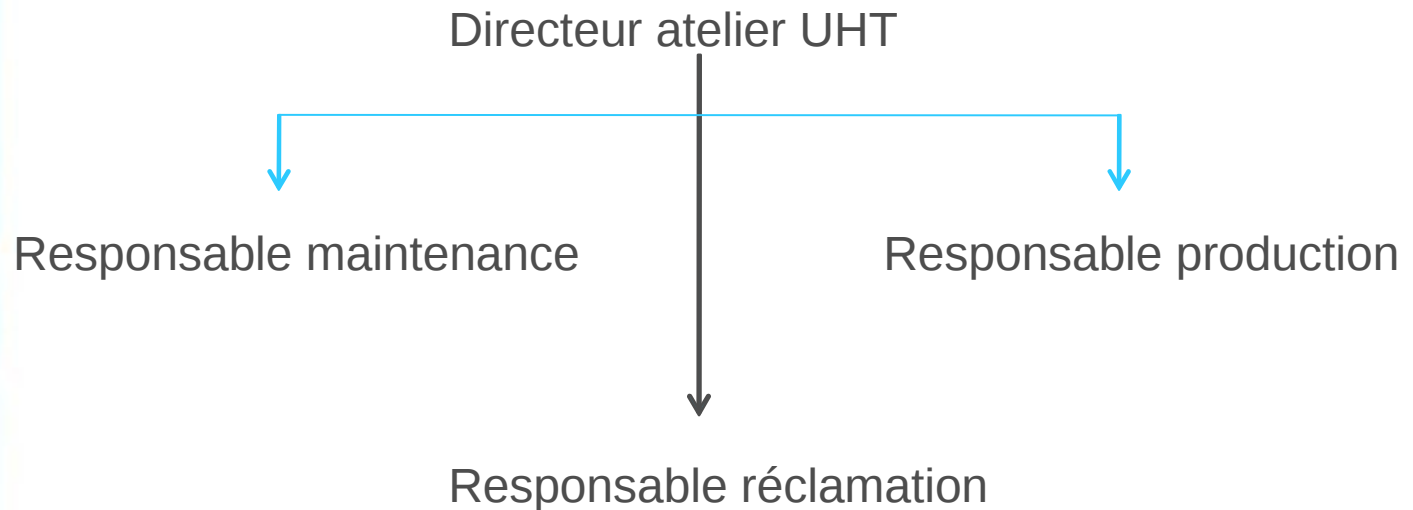
Centrale Laitière est pionnière de l'industrie laitière au Maroc.

Aujourd'hui l'usine d'El Jadida contribue à la demande des produits laitiers par la production de:

- 300.000 L/jour de lait pasteurisé
- 170.000 L/jour de ASSIRI
- 15.000-25.000Kg/jour de beurre
- 200.000 L/jour de lait UHT.
- Et 24.000 Kg/jour de lait poudre

Etude de Cas 1 : Fabrication de l'UHT – Centrale laitière d'El Jadida

Structure de l'atelier





Etude de Cas 1 : Fabrication de l'UHT – Centrale laitière d'El Jadida

Sujet de l'étude : l'atelier UHT

- Suivi de la production de lait
- Suivi des arrêts
- Suivi de réclamation clients et les pertes de lait
- Suivi des Machine

Solution proposées :

- Tableau de bord pour le suivi des réclamation clients
- Tableau de bord de suivi de l'atelier UHT



Etude de Cas 1 : Fabrication de l'UHT – Centrale laitière d'El Jadida

Choix des indicateurs :

Pour le Tableau de bord de réclamation :

- Type d'anomalie
- Nombre de réclamation
-

Pour le tableau de bord de l'atelier UHT:

- taux de fabrication
- Nombre d'arrêt
-

Choix de type d'affichage des indicateurs

- Histogramme et nuage de point



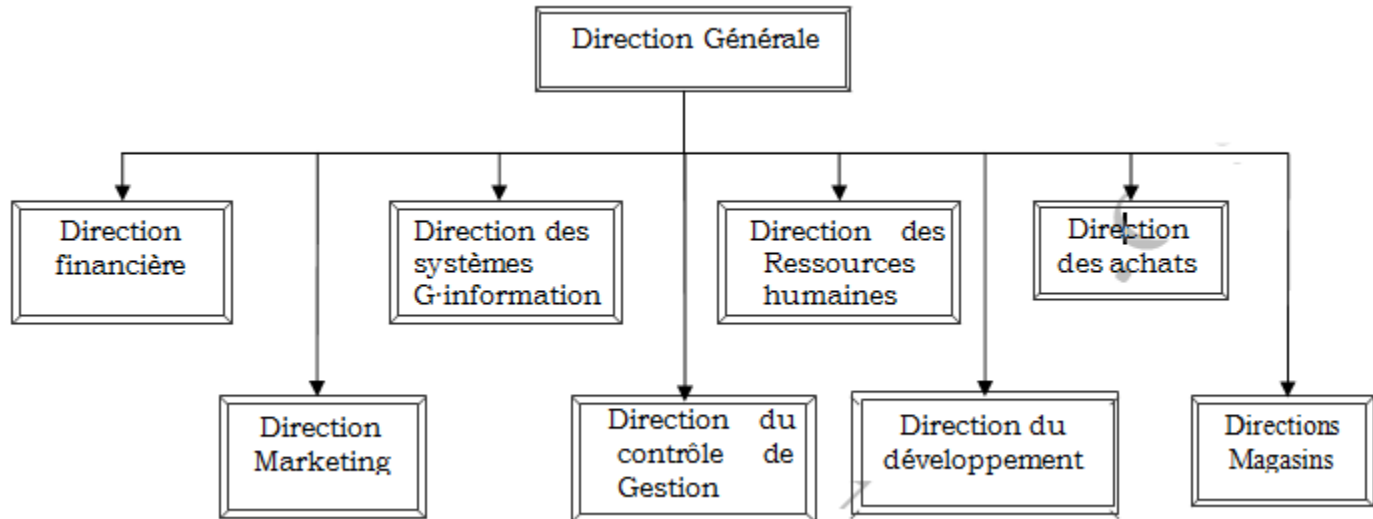
Etude de Cas 1 : Fabrication de l'UHT – Centrale laitière d'El Jadida

Mise en place :

Lien 1 :: [tableau de bord de réclamation](#)

Lien 2 :: [Tableau de bord de l'atelier UHT](#)

Organisme de MARJAN



Objectif:

- lecontrôledegestionenmesuresde:
- augmenterlechiffred'affaire.
 - Contrôler lesmarges.
 - Economiserlesfrais.

Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

. La vision de Marjane:

Marjaneholding à comme vision stratégique de demeurer le leader de la grande distribution au Maroc, ainsi que l'élargissement de la part de la grande distribution moderne.

CLARIFIER LA STRATEGIE :

Excellence Produit:

- Offrir des produits acceptables à prix imbattable.

Excellence Opérationnelle

- procédures efficaces pour améliorer le service offert au client.

Excellence de la Relation Clients

- meilleur service pour le client.

Les objectifs stratégiques pour chaque perspective :

AXE FINANCIER

- Tendre sur des progressions à 2 chiffres sur le comparable de chiffre d'affaire.
- tendre sur des progressions à 2 chiffres sur le comparable de marge en valeur.
- maîtriser et faire diminuer les frais influençable.

AXE CLIENT

- augmenter le nombre de client par rapport au comparable.
- améliorer la segmentation de client entre particulier et grossistes en privilégiant les particuliers.
- fidélisation de clientèle.



Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

AXE PROCESSUS

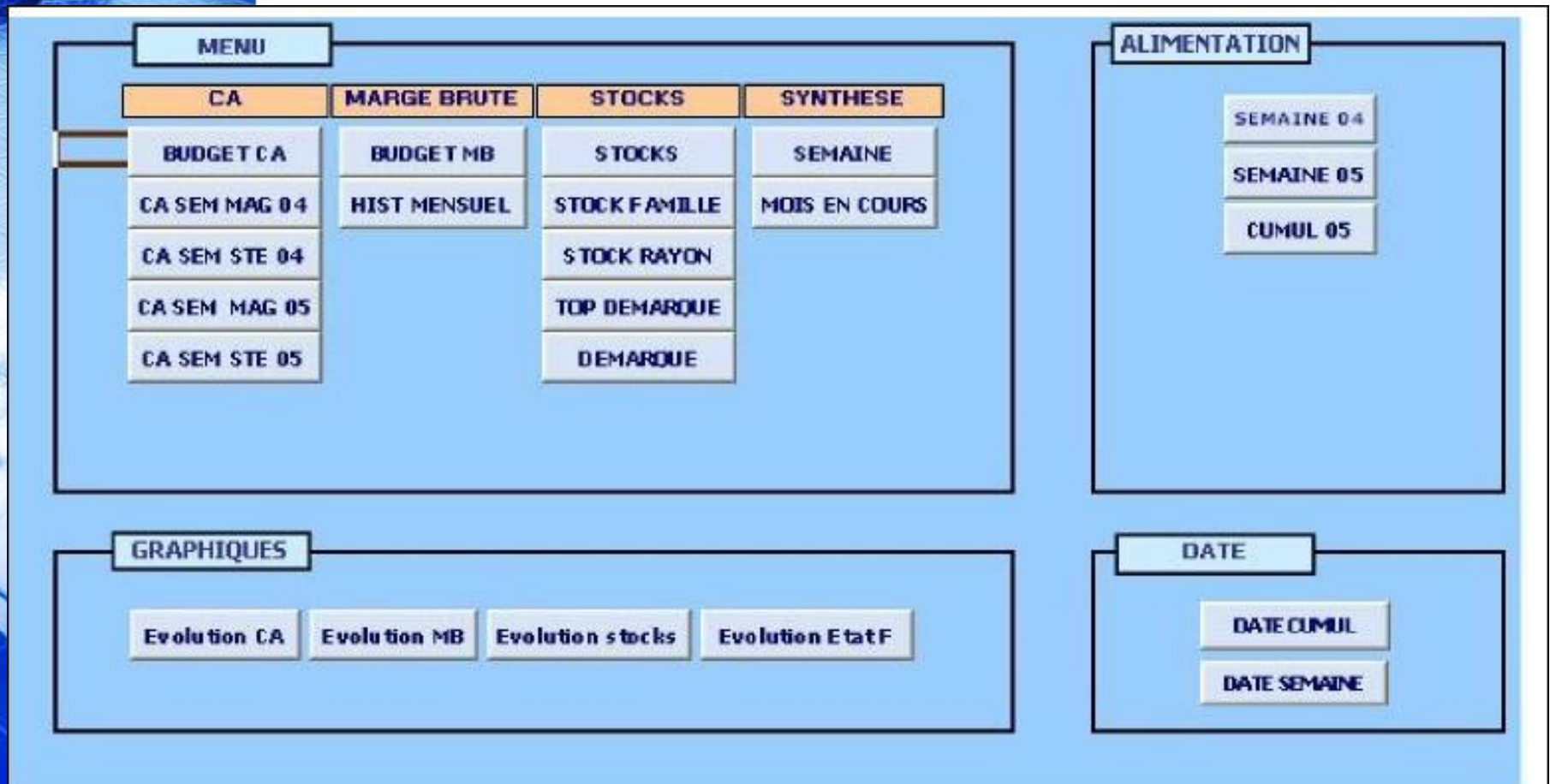
- La baisse de stock
- Travailler sur les ruptures (mesure journalière en alimentaire) et sur les interdits de réserves
- amélioration et perfectionnement des procédures.

AXE EMPLOYE

- améliorer le climat social et impliquer les employés dans les résultats.
- Amélioration du professionnalisme de base (employé libre service et chef de rayon)
- respect des règles mises en Œuvre

Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

Mise en place :



Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

Menu

Partie calcul :

RESULTAT CA ET MARGE DE LA SEMAINE

DU :

16/05/2005

AU :

22/05/2005

Mai

Date
cumul

15/05/2005

	CA SEMAINE					MARGE SEMAINE						
	OBJ MAG	REAL MAG	ECART	EVOL/N-1	EVOL STE	OBJ	REAL MAG	ECART	Tx OBJ%	Tx REAL MAG %	tx sté	ECART Pts
LIQUIDE	100	907	807	-13,6%	5,0%	9	79	70	9,03%	8,75%	8,64%	-0,28
EPICERIE	75	398	323	-4,1%	5,9%	5	31	26	6,15%	7,69%	8,39%	1,54
BISCUITERIE	114	444	330	-15,5%	2,3%	12	44	32	10,78%	9,94%	11,37%	-0,84
ENTRETIEN	78	286	207	11,2%	5,1%	7	34	26	9,21%	11,74%	10,94%	2,53
BEAUTE SANTE	74	232	158	14,4%	5,6%	13	40	27	17,36%	17,04%	16,39%	-0,32
PGC	441	2 268	1 826	-7,4%	4,7%	46	227	181	9,61%	10,02%	10,29%	0,41

Partie relative aux données hebdomadaires elle concerne le chiffre d'affaire et la marge, dans la deuxième partie c'est les données mensuelles

Menu

mai

DU

05/01/2005

AU

22/05/2005

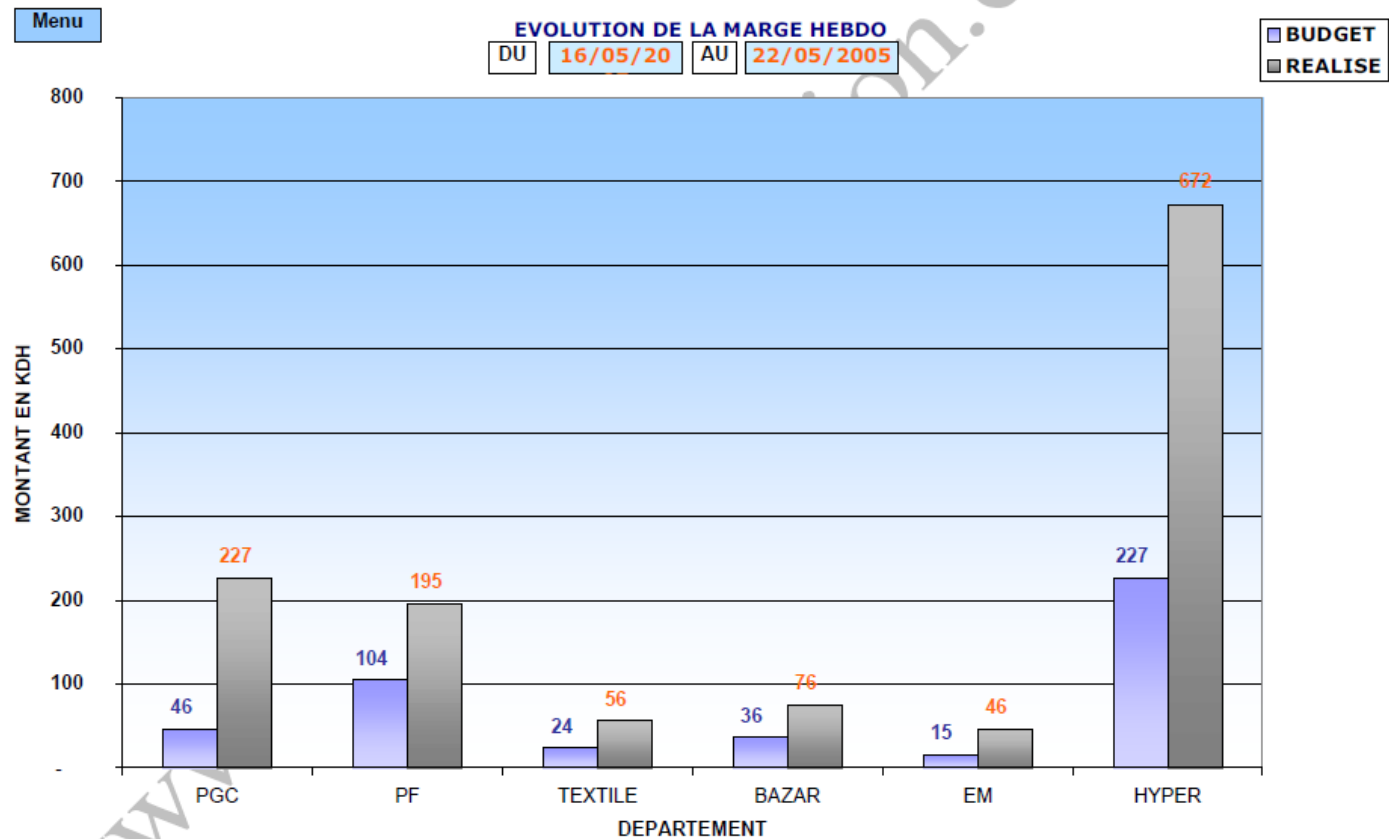
22/05/2005

	CA CUMUL			PROG CA /N-1		MARGE CUMUL				
	OBJ MOIS	REAL MAG	% REAL	MAGASIN	SOCIETE	OBJ MOIS	REAL	tx mb sté	tx mb mag	OBJ MG
LIQUIDE	323	2 782	861%	-1,6%	13,3%	29	235	8,81%	8,43%	9,03%
EPICERIE	248	1 633	659%	2,4%	9,3%	15	119	8,28%	7,28%	6,15%
BISCUITERIE	362	1 676	463%	1,7%	4,3%	39	160	11,12%	9,54%	10,78%
ENTRETIEN	265	1 095	413%	14,9%	10,8%	24	123	10,83%	11,20%	9,21%
BEAUTE SANTE	260	842	323%	18,6%	10,2%	45	134	15,85%	15,95%	17,36%
PGC	1 458	8 029	550%	3,8%	9,8%	153	770	10,26%	9,59%	9,61%

36

Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

Traitement sous forme de graphe :



Etude de Cas 2 : tableau BSC MARJAN

Pour les stocks :


Code	Libelle	STOCK	Ca ht	Mb	Consommation
RAYON 10	LIQUIDE	1 950	2 402	201	2 201
RAYON 11	EPICERIE	1 903	1 457	106	1 350
RAYON 12	BISCUITERIE	2 511	1 486	141	1 345
RAYON 13	ENTRETIEN	1 558	968	107	861
RAYON 14	BEAUTE-SANTE	1 549	739	117	622
DEPARTMENT 11	PGC	9 471	7 052	672	6 380

Pour la démarque :

RAY	FAM	ARTICLE	LIBELLE	QTE	ACHAT HT	VENTE TTC	VENTE HT	PART
92	17	21986628	DATTES TUNISIE 5KG	24	240	2	2	1,49%
91	10	2624594	BANANE LOCAL CARTON AU KG.....	1 319	9 543	4	3	4,39%
89	10	2621064	DAURADE ROYALE LE KG	11	775	16	13	0,36%



Conclusion



Merci pour votre
Attention