

**MASTER " CONTROLE DE GESTION " (MSCG)**

**Mémoire de fin d'études sur le thème :**

**PROPOSITION D'UN SYSTEME  
DE TABLEAUX DE BORD:  
Cas de la société  
DAWNIZE INTERNATIONAL**





# Table des Matières

**REMERCIEMENT**

**DEDICACE**

**INTRODUCTION**

- Environnement actuel du secteur textile habillement....5.....
- L'ampleur des outils de gestion : les tableaux de bord...5.....

## **Partie I : la nécessité d'un système de tableaux de bord pour la société DAWNIZE INTERNATIONAL**

### **CHAPITRE 1 : Présentation de la société**

#### **1. Fiche signalétique**

- 1.1- Identification.....8
- 1.2- Les actifs.....9
- 1.3- Le cycle d'exploitation.....11
- 1.4- L'organigramme.....12

#### **2. Système d'information actuel.....13**

### **CHAPITRE 2 : le cadre théorique du tableau de bord**

#### **1. Aperçu général sur les tableaux de bord**

- 1.1- Notion des tableaux de bord.....14
- 1.2- Conditions d'élaboration d'un tableau de bord.....17

#### **2. La place du tableau de bord parmi les autres outils du contrôle de gestion .**

### **CHAPITRE 3 : Le pourquoi d'un système de bord pour la société DAWNIZE INTERNATIONAL**



## **2 les apports du système de tableaux de bord :**

2.1- La délégation et la communication.....	21
2.2- La synthétisation et la coordination.....	22
2.3- Le diagnostic et l'alerte.....	23
2.4- L'alimentation du processus de décision.....	23
2.5- La mesure de la performance.....	23

## **Partie II : la conception d'un réseau de tableaux de bord .**

### **CHAPITRE 1 : les différentes étapes adoptées .**

1. Détermination des grandes orientations du projet.....	25
2. Les différents services concernés en clarifiant les responsabilités	
3. Le recensement des besoins des utilisateurs.....	28
4. Identification et sélection des indicateurs pertinents.....	30
5. L'inventaire des informations existantes.....	33
6. La construction des tableaux de bord.....	34
7. La collecte des informations.....	35

### **CHAPITRE 2 : projet du système de tableaux de bord: cas de la société.**

DAWNIZE INTERNATIONAL.....	37...
----------------------------	-------



## Remerciement

*Je souhaite adresser mes vifs remerciements à :*

μ *Mr **A.BENDRIOUCH** pour ses précieuses orientations tout au long de l'élaboration de ce rapport.*

μ *Mr **A.STAT** pour son soutien, ses conseils, ainsi que ses propositions constructives.*

μ *L'équipe informatique pour sa collaboration fructueuse.*

μ *Tout le corps professoral et administratif de l'ISCAE sous la direction de Monsieur **Mohamed MOUEFFAK**.*



## **Dédicace**

*A mes parents, ma famille, mes amis et à tous mes collègues.*



## INTRODUCTION

Au Maroc, le secteur textile-habillement est le premier pourvoyeur d'emploi du secteur industriel. Secteur à forte intensité de main d'œuvre, qui est plus féminine (71% de l'effectif total sont des femmes), il joue également un rôle économique de premier ordre. Il génère en particulier plus du tiers de la valeur des exportations globales des industries de transformation.

L'industrie du textile-habillement (TH) est l'un des secteurs industriels les plus globalisés et aussi un des plus libéralisés. En fait, en raison de ce processus de libéralisation, l'intensité de la compétition internationale s'est accrue au fil des années et de nombreux pays, engagés dans le commerce mondial des produits Textile habillement, éprouvent aujourd'hui des difficultés à maintenir leur position sur le marché mondial. Le Maroc n'échappe pas à cette règle et ce secteur connaît actuellement des difficultés. Il doit faire face à une profonde restructuration pour renforcer sa productivité et améliorer sa compétitivité internationale, notamment dans la perspective du démantèlement complet de l'Arrangement Multifibres du GATT et de la mise en oeuvre des accords de l'OMC ainsi qu'en vue de la préparation à l'entrée en vigueur de la zone de libre échange avec l'Union européenne en 2010. La filière textile



En effet , la complexification de l'environnement dans lequel évolue l'ensemble des entreprises et la croissance spectaculaire de l'incertitude qui en découle ont conduit les managers à développer une capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction rapide leur permettant à la fois le contrôle des opérations et des activités quotidiennes, la gestion des comportements et des attitudes individuelles dans l'entreprise et son pilotage stratégique dans une perspective de gestion permanente et effective des risques internes et externes. Pourtant, le décideur en situation n'attend pas que nous lui proposons une masse informations non structurées. Il ne suffit pas de dire: " toute information est dans cette base, servez-vous !" même si cela est vrai nous pouvons sérieusement en douter, nous ne soulagerons pas le décideur de ses préoccupations.

Ce n'est pas le poids de la paperasse et l'abondance des informations traitées à des vitesses extraordinaires par les ordinateurs qui sont pertinents mais il faut tout simplement les reprendre dans le bon sens et repartir des préoccupations des décideurs. Le tableau de bord regroupant des indicateurs pertinents de pilotage, assistant du décideur à part entière est bien l'élément clé du système décisionnel de l'entreprise.

La conception du système de tableaux de bord est certes une aventure passionnante et une question par essence délicate mais pour accéder aux clés



## **PREMIERE PARTIE**

LA NECESSITE D'UN SYSTEME DE TABLEAUX DE  
BORD POUR LA SOCIETE DAWNIZE  
INTERNATIONAL





## **Chapitre 1 : Présentation de la société.**

### **1 - Fiche signalétique.**

#### **1-1 Identification :**

**Raison sociale DAWNIZE INTERNATIONAL**

**Objet social :**

- ☐ Le tissage, la confection des articles textiles, la bonneterie, le tricotage, le cuir, ainsi que toutes industries ou commerces;
- ☐ Le traitement et la transformation par tous procédés de tous produits textiles, de bonneteries ou autres ;
- ☐ La représentation, l'importation, l'exportation et la commercialisation de tout produit ;
- ☐ La création, l'acquisition, la location, l'exploitation de tous établissements, usines, ateliers, fonds de commerce et autres se rapportant à l'objet de la



indirectement aux activités sus- énoncées ou susceptibles de favoriser le développement de la société.

**Promoteur** : Monsieur Abderrazzak TAZI

**Adresse** : 147, Zone Industrielle Moulay Rachid - BMSO -  
Casablanca

**Téléphone** : 022 71 50 42 05

**Fax** : 022 71 50 01

## **1-2 Les Actifs**

### **► Terrains et constructions :**

Le local de l'Unité DAWNIZE INTERNATIONAL est situé sur une surface au sol de 2.006 m<sup>2</sup>.

et 4.563 m<sup>2</sup> représente la surface développée.

### **► Installations et utilités**

□ Alimentation en énergie (nature, puissance et capacité) : assurée par Lydec 315 KVA.



## □ Mobilier et matériel de bureau.

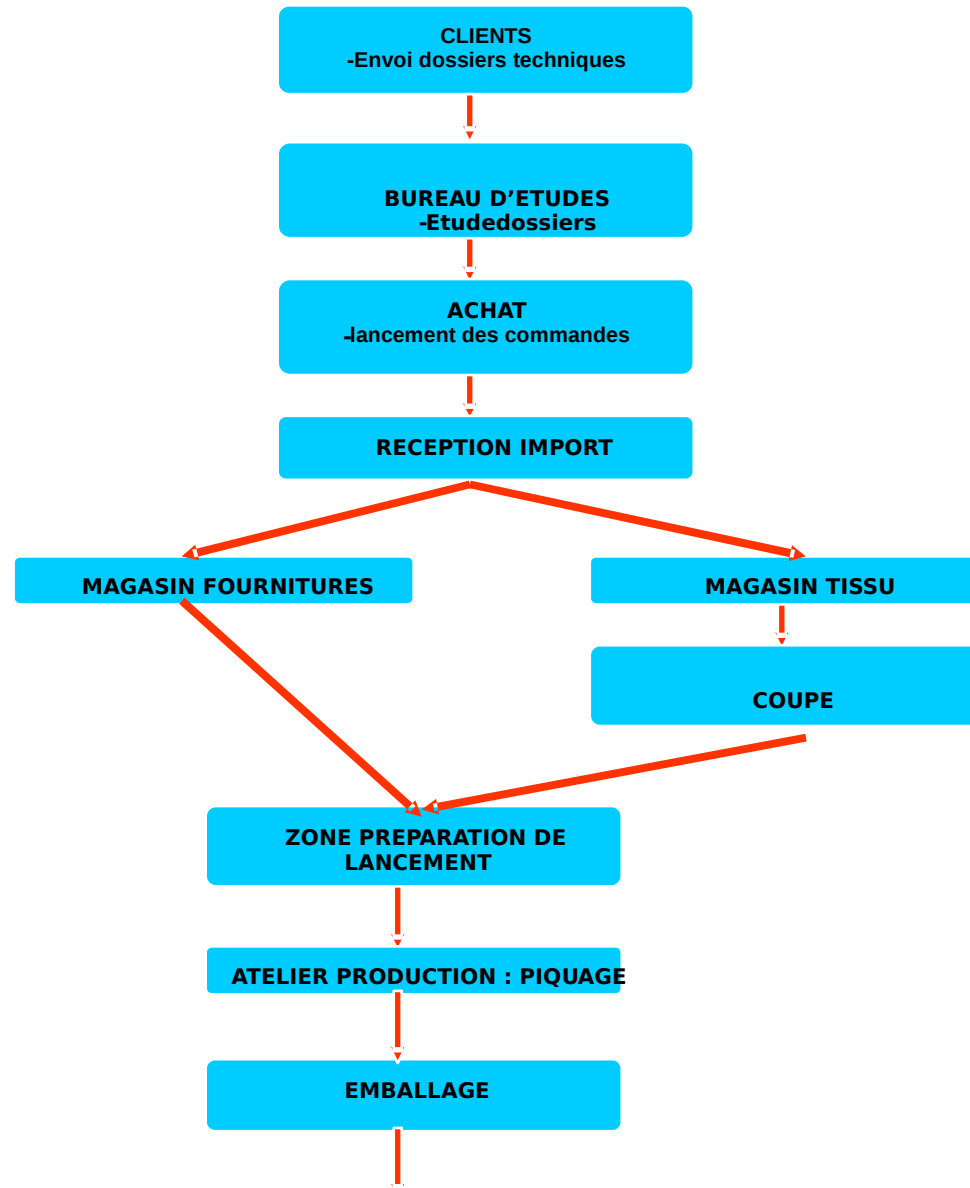
Le groupe de sociétés (DAWNIZE INTERNATIONAL, CONFECTION LE DAUPHIN, VAREN MAROC, MIRIAMOD...) a plus de 25 années d'expérience dans le secteur de la confection au profit de certaines marques connues à l'échelle mondiale : (DIESEL, CHEVIGON, S'OLIVIER, BOUCHE à BOUCHE, CACHE à CACHE,...) et des administrations de l'union Européenne et Marocaine, avec lesquelles il a eu des relations de partenariat.

Le groupe a pu forger une renommée confirmée dans le secteur de l'habillement Sport's Wear, Work Wear et administratif : Police - Gendarmerie et même l'habillement de protection bactériologique et nucléaire.

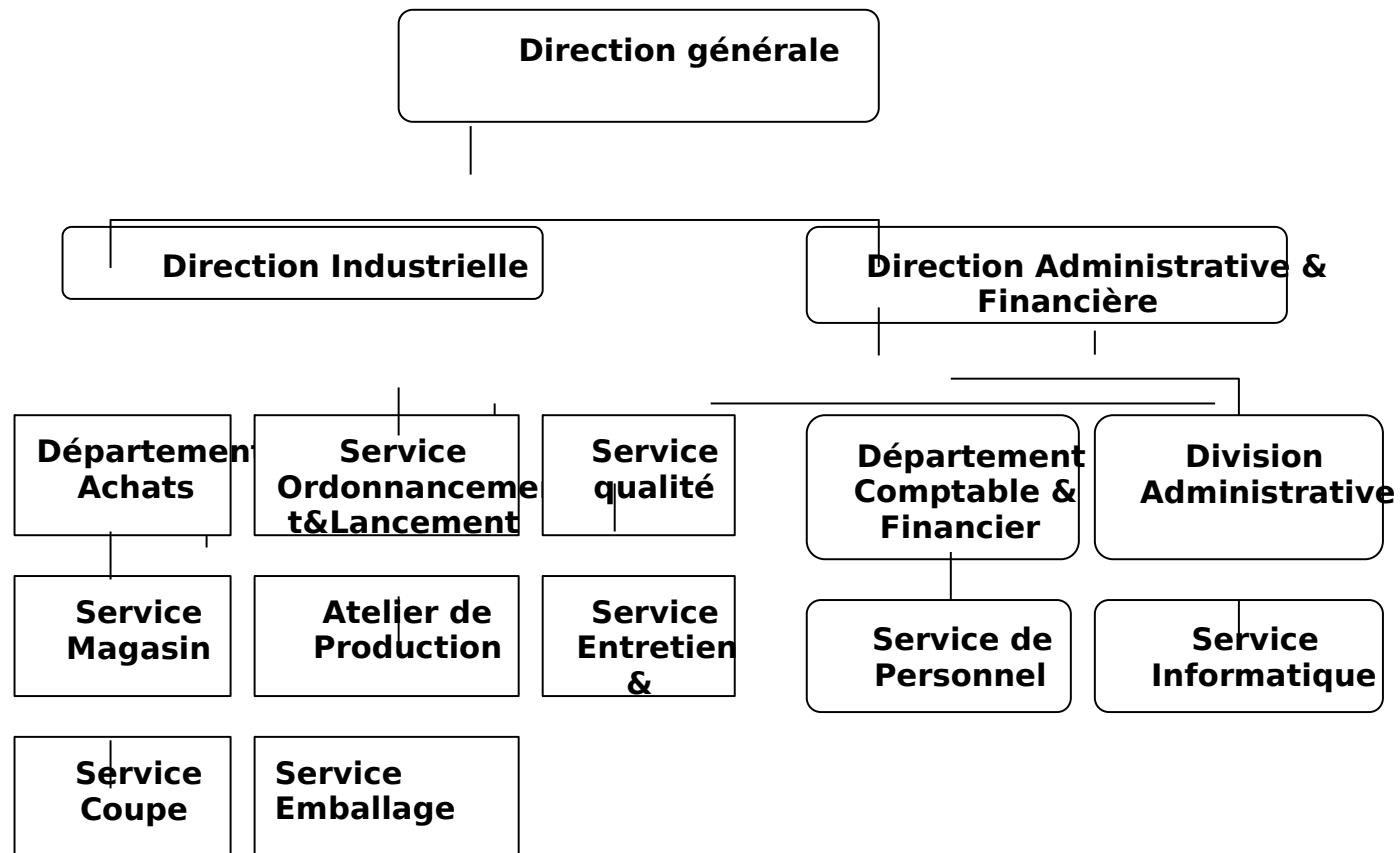
Outre le savoir faire et la riche expérience dans la confection qu'il a capitalisés, Le groupe a été gratifié à travers ses sociétés pour leur excellence :

- Trophée du meilleur sous-traitant et meilleur investisseur des MRE pour l'année 2002-2003
- Trophée du commissariat général de l'armée Française deux années consécutives ;
- L'insigne général de l'armée de terre Française deux années consécutives ;
- Félicitations unanimes des responsables de l'administration des douanes

### 1-3 Le cycle d'exploitation



## 1-4 Organigramme :





## 2 - Système d'information actuel :

Faut-il savoir que les technologies de l'information constituent une arme stratégique pour toute entreprise désireuse de rester compétitive sur un marché caractérisé par sa complexité croissante et sa mutation rapide. Pour ce faire la société utilise un certain nombre de systèmes informatiques et ceci dans le but de soutenir chacune des fonctions de l'entreprise et d'organiser son système d'information :

<b>Logiciel : OPTITIME</b>
----------------------------

<b>Editeur: SYSTEME COMMUNICATION</b>
---------------------------------------

<b>Fonction: Gestion des temps &amp; pointage</b>
---

<b>Logiciel : GPO</b>
-----------------------

<b>Editeur: CGO France</b>
----------------------------

<b>Fonction: Gestion de stocks &amp; Production</b>
---

<b>Logiciel : AS400</b>
-------------------------

<b>Editeur: IBM</b>
---------------------



<b>Logiciel</b>	<b>: AS400</b>
<b>Editeur</b>	<b>: IBM</b>
<b>Fonction</b>	<b>: La gestion Commerciale</b>

<b>Logiciel</b>	<b>: AS400</b>
<b>Editeur</b>	<b>: IBM</b>
<b>Fonction</b>	<b>: Rapprochement Bancaire</b>

## **Chapitre 2 : Le cadre théorique du tableau de bord :**

### **1 - Aperçu général sur les tableaux de bord :**

#### **1.1. Notion des tableaux de bord :**



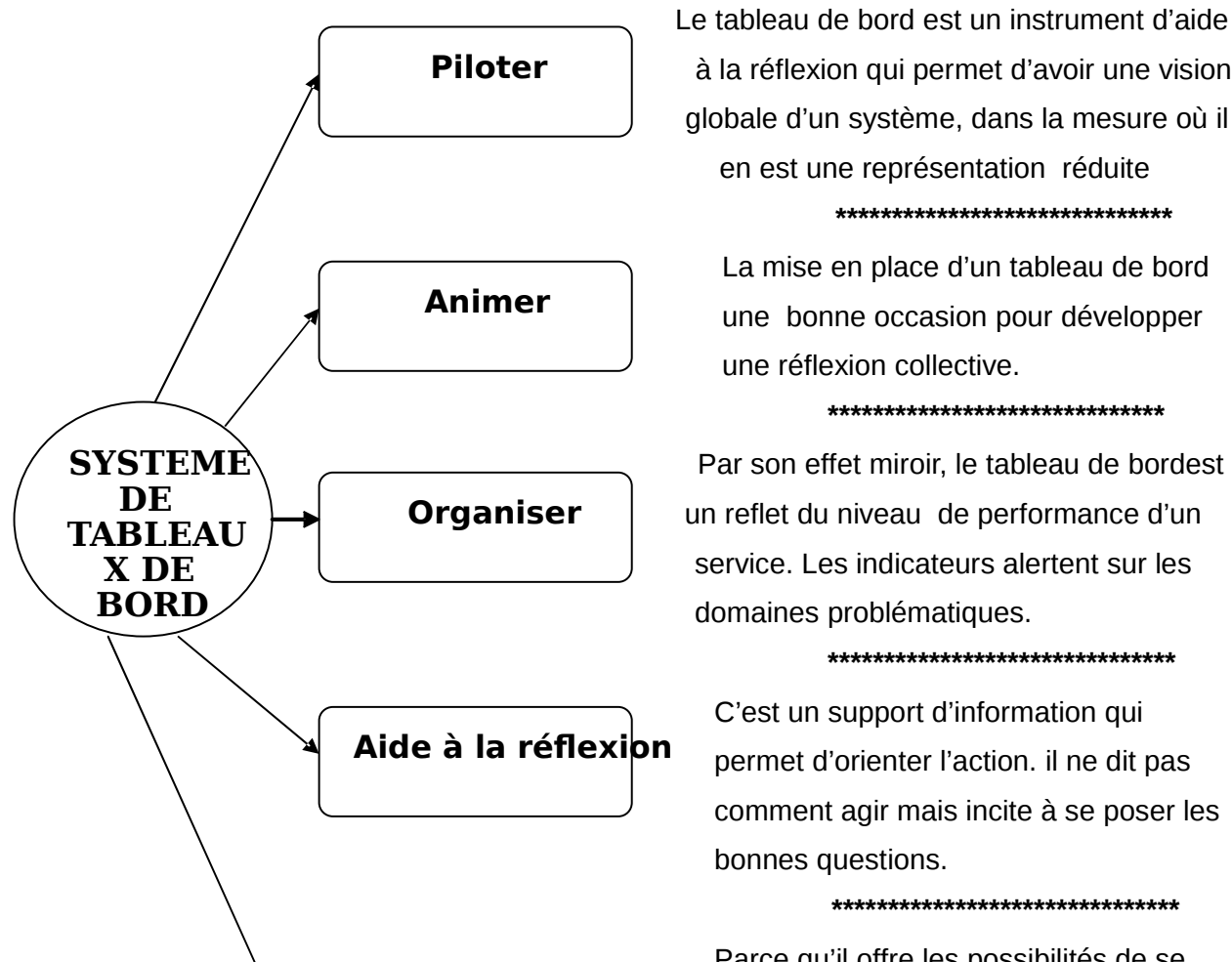
**De la même façon, le tableau de bord permet de suivre le fonctionnement de l'organisation d'une façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité.**

**Evidemment l'information n'a pas besoin, pour être accessible et valable d'être présentée comme tableau de bord pour fonctionner. Mais imaginons les complications pour le conducteur qui, chaque fois qu'il voudrait vérifier la température du moteur ou le niveau d'huile devrait arrêter son véhicule, ouvrir le capot...etc. Jusqu'à ce qu'il décide de s'en remettre au hasard. Malheureusement, cette dernière analogie s'applique encore trop souvent à nos entreprises.**





**En effet, le tableau de bord remplit plusieurs fonctions à savoir : le pilotage, l'animation, l'organisation, l'aide à la réflexion, le feed-back.**





## **1.2 Conditions d'élaboration d'un tableau de bord :**

Â L'architecture des tableaux de bord doit coïncider avec la structure organisationnelle.

Â Un tableau de bord prêt à porter n'existe pas ; il doit être adapté aux besoins de son destinataire. La nature des informations doit correspondre aux domaines d'action de chaque niveau hiérarchique.

Â Les informations doivent être synthétiques et simples pour permettre une meilleure réactivité.

Â Le tableau de bord doit être d'établissement rapide pour qu'il soit un outil de pilotage.

Â Le tableau de bord doit être d'une périodicité rapprochée pour éclairer en permanence sur la marche de l'entreprise.

Â Le tableau est un outil vivant ; il est susceptible d'évoluer et doit entraîner une dynamique dans la structure où il est développé.



## **2. la place du tableau de bord parmi les autres outils du contrôle de gestion.**

Le tableau de bord n'est plus réservé à la direction et au contrôle de gestion. Il est instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision par tous les acteurs de l'entreprise.

En outre, le système de tableaux de bord vise à doter une organisation d'un système d'information permettant à chaque responsable de :

- Disposer des indicateurs synthétiques pour comparer ses performances réelles à ses objectifs et réagir à son niveau ( tableau de bord ).
- Rendre compte de son action au niveau supérieur (reporting)

Egalement, le tableau de bord constitue le pivot de la gestion prévisionnelle et contrôlée. il compare en permanence les réalisations aux prévisions afin de susciter la réactivité des managers.



## **Chapitre 3 : le pourquoi d'un système de tableaux de bord pour la société DAWNIZE INTERNATIONAL.**

### **1. les insuffisances du système actuel :**

#### **1-1'insuffisance des outils comptables et budgétaires**

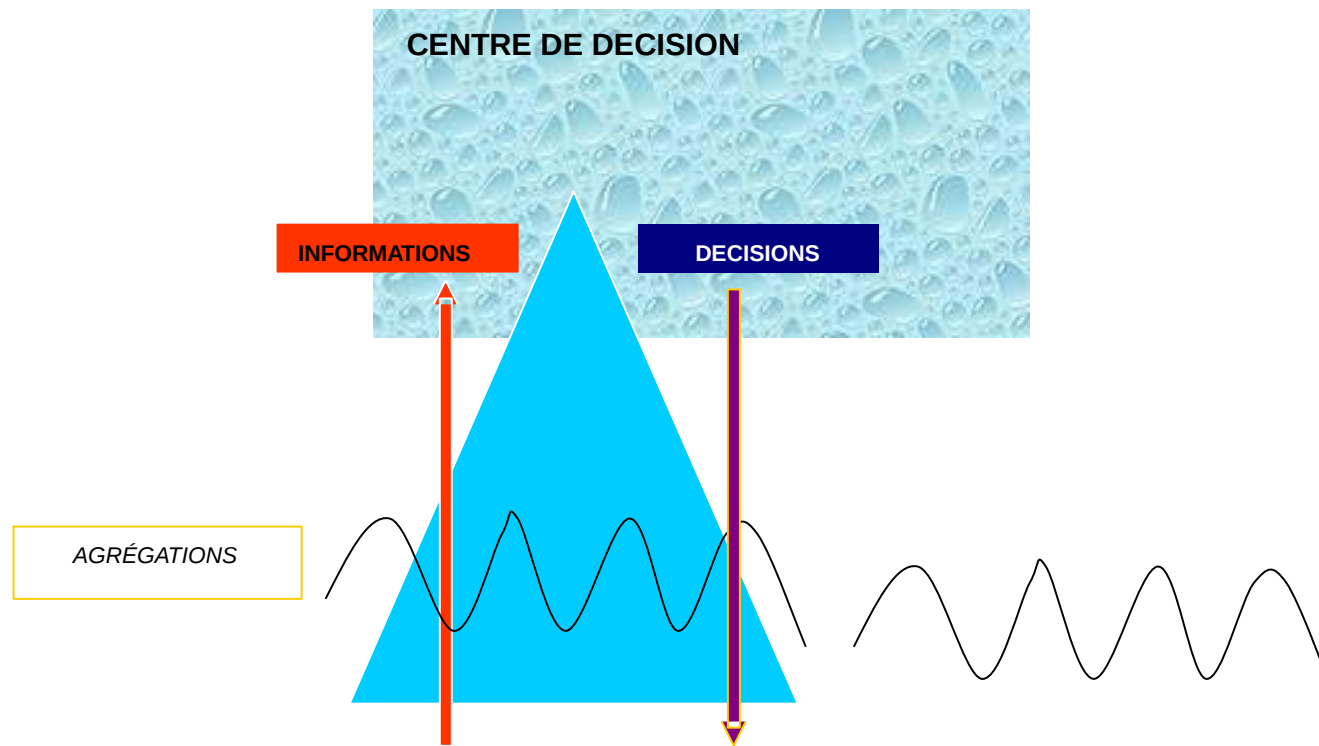
Malgré leur ampleur, les outils comptables et budgétaires laissent apparaître des insuffisances:

- 9 Informations uniquement financières.
- 9 Informations souvent tardives et ne donnant pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de la gestion.

#### **1-2 La perte de précision**

S'agissant d'une moyenne entreprise à structure pyramidale; les décideurs sont loin de terrain.

Alors avant d'atteindre le centre de décision, l'information de terrain subit une série d'agrégations successives effectuées pour chaque niveau de la pyramide :



### 1-3 L'inexploitation

formation:

Dans la mesure où elle est abondante (la masse de documents en papier qui jonchait les coins de bureaux; rapports d'activités; listings, livres comptables...), Ou parce quelle est à l'état brut marginalisant l'essentiel dans le détail.



$\frac{3}{4}$  Tableau de suivi des agents de méthodes (chronométrage, Emplacement des machines et classement successif des opérations de piquage).

$\frac{3}{4}$  Tableau de suivi de la coupe.

$\frac{3}{4}$  Tableau de suivi de la production et des heures machines engagées...

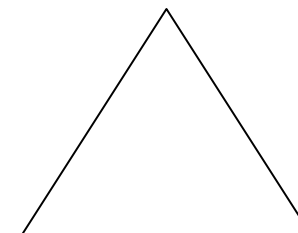
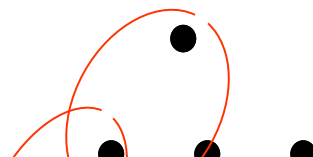
## 2-les apports du système de tableaux de bord

Entant qu'outil privilégié du contrôle de gestion Les tableaux de bord participent en permanence au renouveau du contrôle du fait qu'ils permettent le pilotage de gestion par le biais de leurs énormes contributions :

- ☐ La délégation et la communication.
- ☐ La synthétisation et la coordination.
- ☐ Le diagnostic et l'alerte.
- ☐ L'alimentation du processus de décision.
- ☐ La mesure de la performance.

### 2-1 La délégation et la communication

Il s'agit de la mécanique gigogne d'un réseau de tableaux de bord ainsi chaque responsable appartient à deux équipes : Chaque niveau reçoit une délégation venant du niveau supérieur et aussi il subdélègue une partie du pouvoir ainsi reçu à un niveau inférieur.





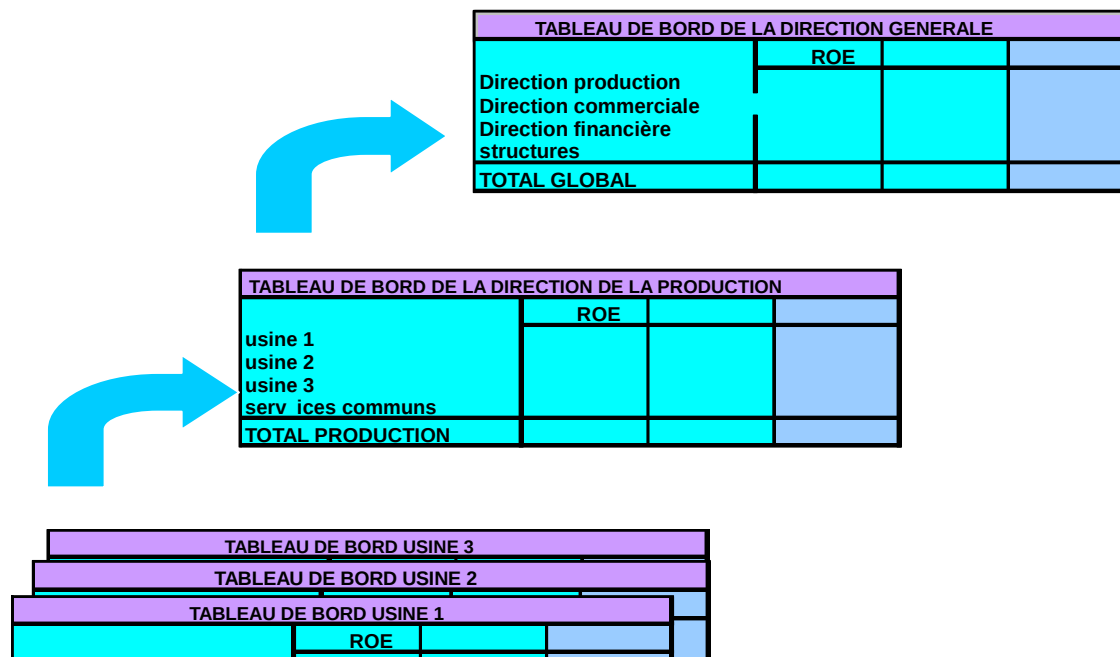
Mais également le responsable est censé de communiquer dans les trois dimensions à savoir :

- information descendante.
- communication transversale.
- information montante.

## 2-2 La synthétisation et la coordination

Chaque tableau de bord synthétise et présente les informations sous une forme attractive et intelligible.

De manière générale, les tableaux de bord s'emboîtent du niveau le plus bas jusqu'au plus élevé d'où la nécessité d'une collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques.





## **2-3 Le diagnostic et l'alerte :**

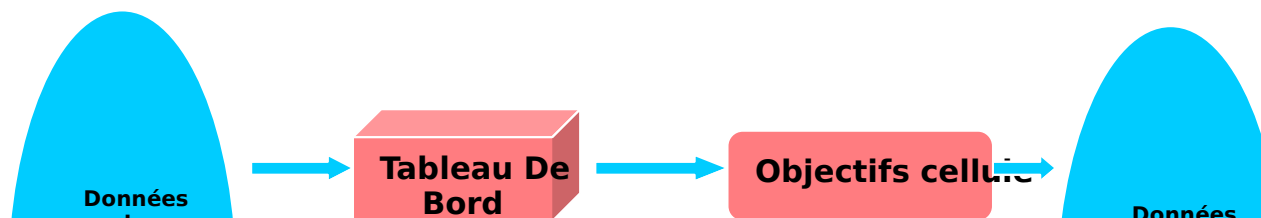
Le tableau de bord attire l'attention sur les phénomènes anormaux, il diagnostique ce qui ne marche pas comme prévu (le principe de la gestion par exception) et par conséquent, il alerte les responsables des points faibles de l'organisation (doubles emplois, définitions insuffisantes des responsabilités...) de manière à ce qu'ils puissent mener des actions correctives dans le temps.

## **2-4 L'alimentation du processus de décision :**

La finalité du tableau de bord est d'alerter les responsables sur la gestion de son entreprise et de l'amener à analyser les écarts, concevoir des actions correctives en se référant à sa hiérarchie (si nécessaire) donc le destinataire du tableau de bord est amené à prendre, tout en se basant sur des moyens dont il dispose, les décisions qui ramènent au vert les clignotants rouges qui s'étaient allumés.

## **2-5 La mesure de la performance :**

En vue d'avoir plus de visibilité dans la gestion des entreprises, le tableau de bord permet de mettre en évidence les résultats physiques (quantités fabriquées, vendues,...) ou financiers (chiffre d'affaires, marges, résultat net,...) par rapport aux objectifs pré-établis qui servent de référence et ceci permet de réduire l'arbitraire et d'informer sur la pertinence des décisions.







## **DEUXIEME PARTIE**

**LA CONCEPTION D'UN RESEAU DE TABLEAUX  
DE BORD**



## **CHAPITRE 1 : les différentes étapes adoptées.**

Avant d'entamer les différentes étapes adoptées pour la conception des tableaux de bord, il serait éronné d'imaginer qu'il y a une démarche prête à porter car chaque entreprise est particulière et ne pourra pas être traitée par un cadre standard et universel dans la mesure où elle cherche à répondre à un certain nombre de besoins ou de préoccupations de gestion (objectifs), utiliser des données disponibles produites par les systèmes d'information ou recourir à des exemples existants(benchmarking).

### **1Détermination des grandes orientations du projet.**

La démarche doit partir du sommet de la hiérarchie dont l'engagement est indispensable. La direction générale sait ce qu'elle veut, peut et doit attendre d'un système de tableau de bord pour qu'il aboutisse à un outil de dialogue et de décision. La direction devra fixer les missions du système (pilotage, motivation, veille ou contrôle) qui seront différentes selon que la structure est centralisée ou non. C'est encore à elle d'établir le plan d'action et de déterminer les objectifs de la société qui sont consignés dans les tableaux de bord des dirigeants.

Une cellule de projet " tableaux de bord"sera constituée, pilotée par un "technicien" compétent (contrôleur de gestion, consultant ou autres).toutefois, s'il n'est pas familiarisé avec la méthode de conception d'un tableau de bord, il est indispensable qu'il commence se former afin d'être capable d'animer le dit groupe de projet ce



## **2 Les différents services concernés en clarifiant les responsabilités**

L'architecture des tableaux de bord doit coïncider avec la structure organisationnelle ; elle exige la mise en évidence d'une organisation formelle permettant de clarifier les différentes responsabilités. Dans l'optique d'une approche participative des services concernés ont été identifiés et sensibilisés sur l'importance du travail qui aura lieu en passant à la fois par un découpage en petites unités proches du terrain qui s'emboîtent dans un organigramme de gestion, par une délégation des responsabilités formalisées (définition de missions, fonctions et tâches) et par une négociation d'objectifs, de moyens et de calendriers.

On distingue quatre types de centres de responsabilités :

: *Le centre de coût productif :*

L'objectif des responsables est de réaliser un programme de production en optimisant les consommations des ressources. La responsabilité portera sur le programme de production, les charges d'activités, et de structure sans aucun objectif de marge.

**Exemple:** pour un responsable de production

- Concevoir les procédés et les méthodes de fabrication
- Définir, mettre en place et organiser les moyens matériels et humains de production.
- Fabriquer les produits dans de bonnes conditions de quantité, qualité, de coût



**Exemple:** pour un responsable du personnel

- gérer les ressources humaines, c'est-à-dire procurer à l'entreprise les effectifs en personnel nécessaires afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs d'activité à court et moyen terme.
- assurer la satisfaction des besoins tant matériels que sociaux aux différentes catégories de personnel. .
- veiller au respect des dispositions légales et conventionnelles concernant le droit du travail.

: Le centre de revenu :

La mission des responsables est d'optimiser le montant des recettes, tout en maîtrisant le budget des dépenses nécessaires. La responsabilité portera sur le programme des ventes, les recettes, les charges d'activité et de structure. L'objectif de marge ne sera pas non plus pris en compte

**Exemple:** pour un responsable commercial

- élaborer et mettre en œuvre la stratégie commerciale et le plan marketing.
- contrôler la mise en œuvre des programmes d'action et analyser les résultats obtenus.
- assurer la coordination avec les autres services, et notamment la fabrication.

: Le centre de profit :

Le responsable a une mission globale qui consistera à maximiser un objectif de



### **3Le recensement des besoins des utilisateurs**

Les utilisateurs auront à exprimer leurs besoins en matière d'information de pilotage, en effet, les tableaux de bord leur étant destinés, c'est à eux qu'il reviendra de les alimenter en données. Il est recommandé de procéder par des entretiens libres. Au cours de cette phase, des besoins importants, mais aussi d'autres inadéquats, risquent de s'exprimer. le groupe projet devra alors recentrer les demandes des utilisateurs sur les "clignotants vitaux " tout en vérifiant leur cohérence avec les objectifs de la direction .

Bien entendu, l'opérationnel maîtrise ce qui fait le succès de son activité. Mais se sentira-t-il concerné par ce qui le touche moins directement (frais financiers liés aux délais de règlement accordés aux clients pour un commercial).

De même, répondra-t-il à son compte des actions ponctuelles lancées par la direction (indicateurs de train de vie pour sensibiliser aux frais indirects)?

L'analyse des besoins des utilisateurs comporte deux étapes qui s'enchaînent :

#### **: Le lancement dans une réunion**

L'idéal serait que le lancement des projets se déroule au cours d'une journée réunissant les utilisateurs concernés. L'objet de cette réunion sera double:

#### **- Exposer les principes de gestion**

C'est l'occasion de présenter ou de rappeler quelques notions fondamentales en gestion. Pour F. DEMING, le progrès ne repose pas sur le fait que chacun fait son



- Lancer les actions appropriées à court et moyen terme;
- Informer de façon ascendante et collatérale;
- Recadrer si nécessaire l'information du pilotage
- 

- Expliquer aux futurs utilisateurs ce que l'on attend pour la définition de leurs objectifs et de leurs tableaux de bord

A cette occasion, la direction générale rappellera des principaux objectifs de l'entreprise, aussi bien au niveau commercial qu'au niveau qualité de service et de performance économique. Il est important que chacun maîtrise la compréhension de la stratégie globale et la contribution de celle-ci.

Certaines entreprises utilisent d'ailleurs le tableau de bord pour communiquer et former l'organisation à la nouvelle stratégie.

**: Le recensement des besoins des utilisateurs**

La plupart des entreprises ne souffrent pas d'un manque d'information, mais plutôt d'une sur-information qui finit par dissimuler les priorités. Faire le tri des données utilisables et besoins nécessaires afin que le système d'indicateurs puisse de nouveau totalement jouer son rôle d'alerte, tel recensement peut se faire dans une fiche d'analyse type:



## **4- Identification et sélection des indicateurs pertinents**

### **□ *Le choix des indicateurs:***

Le choix des indicateurs est tributaire de la stratégie adoptée qui fait émerger un certain nombre d'indicateurs :

- Des indicateurs d'objectifs : Ils correspondent aux stratégies retenues quel que soit le niveau (groupe, société, métier...)
- Des indicateurs de moyens : Ce sont les ressources prioritaires mises en œuvre dans le plan d'action.
- Des indicateurs d'actions: Ils permettent de suivre la réalisation des actions prévues dans le plan d'action.

Pour ce faire, on peut consulter les documents formels : bilans, comptes de produits et charges, rapports annuels plans stratégiques, pour en tirer une liste d'indicateurs lors des premières séances de concertation, il n'est pas rare d'aligner plusieurs centaines d'indicateurs, les conserver deviendrait rapidement ingérable. Une façon de les réduire consiste à les classer par niveau d'importance et les évaluer selon les quatre critères suivants :

- 9 **Temps réel** : il est rafraîchi suffisamment et fréquemment afin de permettre la prise de décision dans les meilleures conditions et en temps convenable.
- 9 **Mesure un ou plusieurs objectifs**
- 9 **Induit l'action**: selon l'information portée, elle doit déclencher une ou plusieurs



- **les indicateurs financiers** qui organisent en trois axes principaux
  - \* les charges et les coûts: explicités soit par nature comptable (salaires, achats, transports) soit par destination économique (par produit, par zone géographique, par fonction,...)
  - \* les produits: le chiffre d'affaire, les produits financiers, les produits annexes...
  - \* les résultats et marges : la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation
- **les indicateurs de productivité et/ou de rendement** qui comparent une activité aux **moyens nécessaires pour l'obtenir** : ils mettent en évidence
  - \* la productivité des hommes exemple : chiffre d'affaire moyen par vendeur, nombre de pièces comptables traitées par comptable, quantité moyenne fabriquée par heure de travail
  - \* la productivité des machines et des équipements exemple : nombre de pièces traitées par effectif d'heures machines.
- **Les indicateurs de rentabilité** applicable aux unités qui ont des objectifs de marge ou de contribution
  - \* la rentabilité d'exploitation — Marge / Chiffre d'affaire HT
  - \* la rentabilité économique — Marge / Valeur des moyens économiques
  - \* la rentabilité financière — Résultat net / capitaux propres.





- Les indicateurs de structure financière qui rendent compte de la gestion du patrimoine de l'entreprise et se rangent en trois catégories

\* l'indépendance financière  $\rightarrow$  capitaux propres/dettes financières à plus d'un an

\* le fond de roulement net global  $\rightarrow$  capitaux permanents/valeurs immobilisées

nettes

\* la capacité de remboursement  $\rightarrow$  dettes financières /CAF

- Les indicateurs de trésorerie qui figurent pour certains d'entre eux, dans le tableau de bord de la direction générale et pour d'autres dans le tableau de bord de trésorerie

- Les indicateurs de sécurité par exemple le nombre de jours d'arrêts lié aux accidents de travail.

- Les indicateurs de climat social

\* l'absentéisme .

\* le taux de rotation du personnel.

\* nombre de conflits individuels ou collectifs.

\* autres indicateurs qui permettent d'apprécier un risque éventuel de conflit social .

□ La sélection des indicateurs pertinents :

Le choix des indicateurs appartient, en dernier ressort, au décideur qui porte seul la responsabilité du pilotage. Plusieurs étapes sont indispensables pour arriver aux bons indicateurs:

1. Définir les objectifs qui ont besoin d'un tableau de bord avec leur



- o Les leviers d'action du responsable

## 5 L'inventaire des informations nécessaires aux tableaux de bord

Cette phase commence par la réalisation d'un diagnostic sous forme d'un tableau récapitulant toutes les informations existantes utilisées ou non utilisées leurs circuits leurs origines et leurs périodicités :

Pour contrôler mes activités, mon unité dispose d'informations...	Suffisantes	insuffisantes Très	insuffisantes
Mon unité dispose d'informations externes	nombreuses Peu	nombreuses	inexistantes
Cette information est fournie	Régulièrement de façon synthétique	Régulièrement de façon détaillée	Après réclamation
L'information utilisée dans l'entreprise	est définie précisément (dictionnaire d'indicateurs)	Fait parfois l'objet de controverses	N'est pas définie
Les tableaux de bord de mon unité se raccordent à ceux du niveau supérieur ( ou du niveau inférieur)	Parfaitement	Moyennant des corrections	Difficilement
L'information du mois antérieur parvient	Avant j+5, sous forme de flash	Avant j+15, sous forme complète	Après j+15,
Moyennant des corrections	Avant j+5, sous forme complète	Après j+15, sous forme complète	Après j+15, sous forme complète



## **6 Construction des tableaux de bord (maquettes)**

Dans cette phase, il s'agit de remplir les tableaux de bord qui permettent de définir les facteurs clés de gestion, les indicateurs et leur standard, la responsabilité associée à chaque indicateur, la périodicité des publications et les délais d'obtention des informations tout en respectant un certain nombre de conditions:

- *Avoir une vision cohérente par rapport aux objectifs:*

Le tableau de bord est un outil assurant pour le décideur la perception d'une situation à un instant donné. Lors de la conception du tableau de bord, il ne faut surtout pas envisager l'existence d'une perception absolue, universelle pour tout décideur. Celle-ci n'existe pas. Chaque décideur perçoit et étudie son environnement en, fonction de ses propres préoccupations et son sens personnel. Le tableau de bord doit offrir une vision cohérente du système à piloter en fonction des objectifs fixés.

- *Mesure de la performance et anticipation*

La capacité du tableau de bord à mesurer l'effort accompli et l'effort à accompagner (tendance) garantit pour l'équipe une mesure fiable de performances. Il est en effet important de présenter un certain nombre d'informations en tendance.

- *Signalisation des dysfonctionnements*

Le tableau doit jouer un rôle préventif en indiquant des dépassements de seuils ou tout autre type d'alarmes. Certains systèmes plus sophistiqués offrent un premier niveau d'assistance d'aide au diagnostic et apportent quelques éléments facilitant



- *Références communes pour l'équipe*

Le tableau de bord doit jouer un rôle de fédérateur en présentant une vision commune de la situation pour l'ensemble des décideurs partageant une problématique; il est important que les décideurs du groupe partagent un même référentiel, une perception semblable de la situation. Seulement dans ce cas l'échange conduira à une prise efficace de décision

- *Communication*

En formalisant la perception d'une situation, le tableau de bord facilite la communication et l'échange avec les autres acteurs de l'entreprise. Chacun peut partager sa perception et son interprétation de la situation donnée avec ses partenaires. Le tableau de bord s'intègre bien dans un concept plus large de communication et de partage des connaissances.

- *Outil personnel*

Il ne s'agit pas d'un outil standard. Les informations et leur présentation sont dépendantes des utilisateurs pilotant le système. Il sera reconfiguré et réajusté pour être toujours en adéquation avec le système à piloter.

## **7-Alimentation des tableaux de bord**



- *La collecte des données sur le terrain*
- *La collecte des données dans l'entreprise*
- *Les réseaux étendus et le dialogue avec les partenaires*

Que ce soit du terrain, des données dans l'entreprise, ou liée aux partenaires, l'information, permettant la définition des indicateurs de performance, doit remplir un certain nombre de caractéristiques :

- o Accessible
- o Disponible
- o A une durée de vie plus ou moins limitée
- o Fiable au sens des utilisateurs
- o ne peut se réduire à des chiffres comptables et financiers mais doit être de toute nature :
  - des informations d'activité
  - des informations sur les coûts et la rentabilité
  - des informations d'efficacité
  - des informations sur la qualité
  - des informations sociales



## **CHAPITRE 2 : proposition du système de tableaux de bord: cas de la société DAWNIZE INTERNATIONAL**

Avant de passer à la synthèse des indicateurs ;sous forme de maquettes; nous nous permettons de passer en revue la démarche qui consiste à :

- détermination des missions des responsables
- précision des points clés
- la recherche des paramètres de mesure
- la formulation des indicateurs

Dans le même contexte nous pouvons citer l'exemple d'une mission à savoir :

**assurer** l'approvisionnement de l'unité de fabrication dans les meilleures conditions

S'agissant des autres étapes de la démarche nous pouvons les présenter dans un le tableau récapitulatif suivant



*\* les points clés :*

MISSION	POINTS CLES
Assurer l'approvisionnement de l'unité de fabrication	Qualité du service (délai) Qualité de la matière première Coût de la matière première Coût du service approvisionnement Coût du stock

*\* les paramètres de mesure :*

POINTS CLES	PARAMETRES
Qualité du service (délai)	Changement du programme de reconditionnement Ruptures d'approvisionnement Retards de livraison client imputable aux approvisionnements
Qualité de la matière première	Rebuts imputables à l'approvisionnement Retours unité de fabrication (qualité insuffisante)



\* *la formulation des indicateurs :*

PARAMETRES	LES INDICATEURS
Changement du programme de reconditionnement	Nombre d'unités non préparées pour rupture d'approvisionnement/programme prévu en nombre d'unités pharmaceutiques
Ruptures d'approvisionnement	
Retards de livraison client imputable aux approvisionnements	Nombre de retours qualité/nombre de lignes préparées
Rebuts imputables à l'approvisionnement	
Retours unité de fabrication (qualité insuffisante)	
Remises sur tarif	
Prix standard	Montant des achats/montant des achats en valeur standard
Coût relatif du service approvisionnement	
Coût du service	
Valeur du stock	
Niveau du stock	Frais généraux du service approvisionnement
Coût relatif du service approvisionnement	
Coût du service	





Par ailleurs les tableaux de bord seront présentés par centre de responsabilité. En regroupant les indicateurs qui reflètent les points clés permettant d'avoir les deux niveaux du système de contrôle :

- **la performance**: qui consiste à constater à posteriori si le résultat de l'activité a été atteint
- **le pilotage**: qui est continu et permet des ajustements permanents

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : ACHATS  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	
INDICATEURS			MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE		
			REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A			
Synthèse des commandes par lignes												
Synthèse des commandes en cours												
Synthèse des commandes entrées en stocks												
Synthèse des commandes en retard												
Synthèse des commandes en surplus												
Synthèse des réclamations fournisseurs												
Synthèse des réceptions non-conformes												
Budget des achats prévisionnels												

**SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL**  
**DEPARTEMENT : PRODUCTION**  
**RESPONSABLE : -----**

**TABLEAU DE BORD AU..... 2005**

**Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec**

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Production planifiée- production réalisée								
production par lancement client								
production par chaine								
Minutes produites- minutes payées								
Arrêts des chaînes ( ruptures d'alimentation , pannes )								
Rendement planifié - rendement réalisé								
Heures supplémentaires- heures normales								

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL

DEPARTEMENT : MAGASIN

RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Nombre de receptions								
Etat des réceptions								
Synthèse des sorties magasins								
Synthèse des retours magasin								
Etat des stocks par nature								
Consommation par lignes								
Synthèse des écarts stocks théorique- réel								

**SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL**  
**DEPARTEMENT : ORDONNANCEMENT - LANCEMENT**  
**RESPONSABLE : -----**

**TABLEAU DE BORD AU..... 2005**

**Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec**

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Synthèse des ordres de lancement du mois								
Ecart quantités planifiées- quantité réalisées								
Synthèse des réajustements planning								
Ecart délai de fabrication réel- prévu								
Livraisons hors délais								
Rendement planifié - rendement réalisé								
Heures supplémentaires- heures normales								

SOCIETE : DAWNIZE  
INTERNATIONAL  
DEPARTEMENT : COUPE  
RESPONSABLE : .....

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Quantités planifiées- quantités réalisées								
Ecart délai de coupe réel- prévu								
Ecarts consommation réel- standard								
Etat des surconsommation par lignes								

**SOCIETE : DAWNIZE  
INTERNATIONAL  
DEPARTEMENT : INDUSTRIEL/COMMERCIAL  
RESPONSABLE : -----**

**TABLEAU DE BORD AU..... 2005**

**Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec**

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Chiffre d'affaire par activité								
Chiffre d'affaire par produit								
Chiffre d'affaire par clients								
Chiffre d'affaire par centrale d'achats								
export dans les délais								
export hors délais								
pénalité clients								
remise accordée aux clients								
synthèse réclamations clients								
commandes clients prévisionnelles								

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : QUALITE  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec	
INDICATEURS			MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE		
			REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A			
Coût du processus qualité												
Quantités retouchées- quantités produites par chaîne												
Synthèse des pièces annulées												
Synthèse des réclamations clients												



SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : PERSONNEL  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Effectif et masse salariale globale								
Effectif et masse salariale par département								
Evolution de la masse salariale								
Montant des prêts accordés								
Synthèse heures normales- heures supplémentaires								
Synthèse des primes productionSynthèse des litiges sociaux								
Synthèse des sanctions								

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : INFORMATIQUE  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
Interventions planifiées- interventions réalisées								
Synthèse des interventions non planifiées								
Consommables informatiques par fonction								
synthèse des actions de développement effectuées sur système								
Etat et affectation du parc informatique								

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : FINANCIER & COMPTABLE  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	
<b>ETATS FINANCIERS</b>								
Bilan simplifié								
CPC simplifié								
Solde intermédiaire de gestion								
Tableau de financement								
Synthèse écart budget réel et prévisionnel								
<b>TRESORERIE</b>								
Synthèse de la trésorerie								
Synthèse des mouvements bancaires								
Trésorerie prévisionnelle								
<b>RECouvreMENT ET ENCAISSEMENT</b>								
Synthèse des créances client par échéance								
Synthèse des recouvrement client								
Prévision de recouvrement								

SOCIETE : DAWNIZE INTERNATIONAL  
 DEPARTEMENT : FINANCIER & COMPTABLE  
 RESPONSABLE : -----

## TABLEAU DE BORD AU..... 2005

Jan    Fev    Mars    Avril    Mai    Juin    Juillet    Août    Sept    Oct    Nov    Dec

INDICATEURS	MOIS			CUMUL				COMMENTAIRE
	REALISE	BUDGET	R/B	REALISE	BUDGET	R/B	R/A	

**DETTES ET DECAISSEMENT**

Synthèse des dettes fournisseurs par échéance

Synthèse des décaissements par nature et par fournisseur

Prévision de décaissement

**FRAIS GENERAUX**

Synthèse des frais généraux

Frais généraux par département

**AUTRES INDICATEURS**

Nombre de reserves du commissaire aux comptes

Nombre de redressement fiscal

Nombre de pénalités



## **CONCLUSION :**

Les tableaux de bord de gestion occupent une place marquante au sein du contrôle de gestion dans la mesure où ils permettent aux gestionnaires de se libérer des préoccupations quotidiennes qu'ils auront pu déléguer aux niveaux d'exécution et contrôler à l'aide des références et de s'occuper d'avantage des problèmes de l'avenir à moyen et long terme.

Au terme de notre thèse Ce système de tableaux de bord ainsi proposé va être utilisé pour fournir à la direction générale les réponses d'un certain nombre de questions:apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au moment, les actions correctives et/ou les décisions d'ajustement et ce de façon dynamique et progressive.

Ainsi le gestionnaire peut mieux cerner les faits et réagir rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux.

Vue la complexité de l'environnement actuel, telle proposition s'avère indispensable malgré quelques difficultés rencontrées notamment au niveau de la pertinence et la disponibilité de l'information nécessaire pour l'alimentation des tableaux de bord.



## BIBLIOGRAPHIE

### Les ouvrages :

CAROLINE. SELMER, (2003), *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, Paris.

ABDELGHANI. BENDRIOUCH, (2004), *Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion*, Editions Cogefos, Collection Gestion.

HENRI. BOUQUIN, (2000), *Comptabilité de gestion*, Economica, Paris.

MICHEL. GERVAIS, (2000), *Contrôle de gestion*, Economica, Paris.

MICHEL. LEROY (1991), Editions d'organisation, Paris.

ALI GARMILIS, HERVE ARNAUD & VERONIQUE VIGNON, (1992), *Le contrôle de gestion en action*, Liaisons, Paris.

ALAIN FERNANDEZ, (1999), *Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.

DANIEL CORFMAT, ARNAULD HELLUY & PHILIPPE BARON, (2000), *La mutation du contrôle de gestion*, Editions d'organisation, Paris.