

contrôle de gestion logistique, et Tableau de bord



Réaliser par :

BENABBOU YOUSSEF
MAZIL ABDELJALIL
CHAJAADINE SALAHEDDINE

Superviser par :

Mr. BASSIT

plan

Introduction

PARTIE-1: Contrôle de gestion logistique :

- 1 - Définition du contrôle de gestion
- 2 - Finalités du contrôle de gestion
- 3 - Processus de contrôle de gestion
- 4 - Mission et Rôle du Contrôle de Gestion
- 5 - Les outils de contrôle de gestion

PARTIE-2:

Conclusion

Introduction

Les entreprises évoluent actuellement dans un monde de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité accentuée, la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition primordiale pour survivre et se développer tout en tenant compte de telles contraintes.

En analysant les offres d'emplois de contrôleur de gestion, On peut constater que le qualificatif logistique est extrêmement rare.

Il faut cependant reconnaître que la base du métier et les qualités demandées au contrôleur sont les mêmes quelque soit le secteur d'activité.

PARTIE-1: Contrôle de gestion

□ Le contrôle de gestion, concepts et généralités :

- **Contrôle** : c'est-à-dire maîtrise d'une situation et sa domination pour la mener vers un sens voulu.
- **Gestion** : c'est l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.
- Partant de ce qui précède, « la fonction du contrôle de gestion peut être définie comme un ensemble de tâches permettant d'apprécier des résultats des centres gestion en fonction d'objectifs établis à l'avance »

PARTIE-1: Contrôle de gestion

1- Définitions:

« Ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées » (PCG 1982)

« Processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965)

PARTIE-1: Contrôle de gestion

- Cliquez pour modifier les styles du texte du
 - Deuxième niveau
 - Troisième niveau
 - Quatrième niveau
 - Cinquième niveau

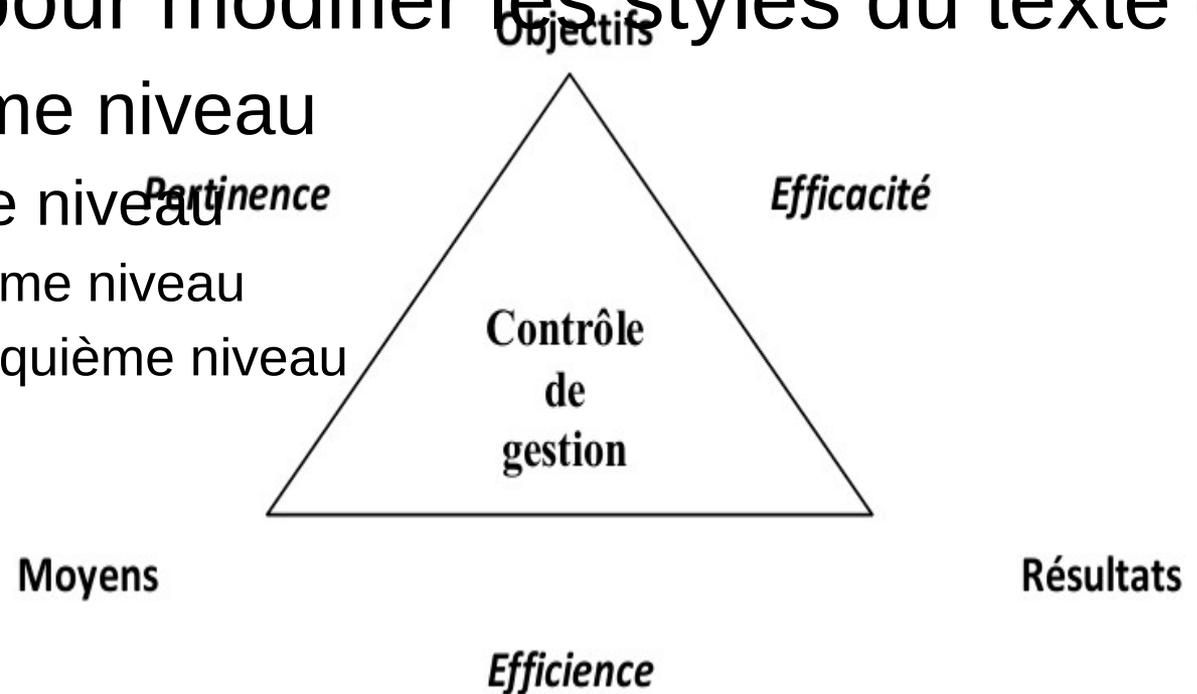


Schéma explicatif

PARTIE-1: Contrôle de gestion

2- Finalités du contrôle de gestion

Objectifs : « Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »

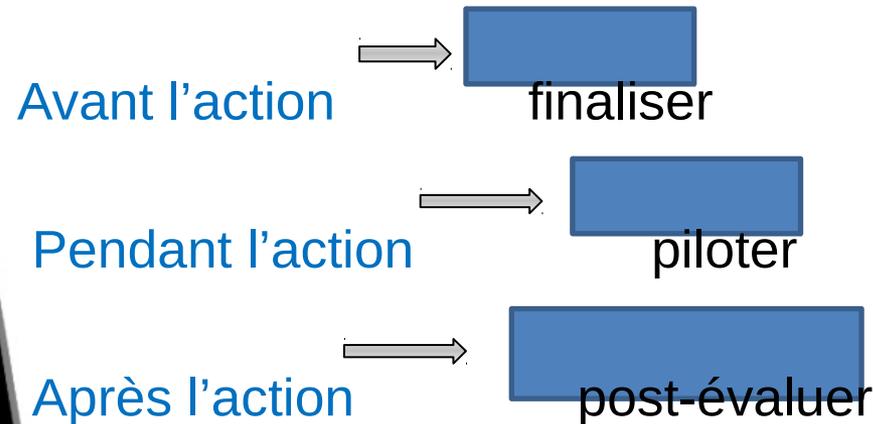
- Contribuer à la définition de la stratégie
- Suivre la mise en œuvre de la stratégie
- Préparer l'allocation maximum des ressources en conformité avec les objectifs court terme et les objectifs stratégiques.
- Mesurer les performances.
- Piloter l'activité et prendre les actions correctrices.

PARTIE-1: Contrôle de gestion

3- Processus du contrôle de gestion :

➤ Le contrôle de gestion doit s'exercer avant d'agir, pendant l'action et après l'action.

➔ D'où les 3 étapes du processus de contrôle de gestion :



PARTIE-1: Contrôle de gestion

A) Finaliser

- Définir les buts, les chiffrer et prévoir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie.
- Clarifier les responsabilités et définir les critères de performance
- Présenter les notions d'efficacité et d'efficience.

PARTIE-1: Contrôle de gestion

B) Piloter

Observer le déroulement en cours, faire le point sur la situation

présente, anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir

objectif : prendre les décisions correctives qui peuvent être nécessaires si dérive :

- soit ajustement des moyens aux situations nouvelles
- soit remise en cause des objectifs initialement définis.

PARTIE-1: Contrôle de gestion

C) Post-évaluer

Mesurer les performances atteintes et faire progresser l'ensemble du système par apprentissage

NB : ne pas répéter les erreurs et capitaliser les point forts !



PARTIE-1: Contrôle de gestion

4- Mission et Rôle du Contrôle de Gestion

- ❑ Le contrôle de gestion a pour mission de définir les finalités et les objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part la stratégie à adopter pour orienter la gestion vers la réalisation des objectifs fixés dans les meilleurs délais et au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.
- ❑ Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches : la **prévision**, le **conseil**, le **contrôle**, et la **mise au point des procédures**.

PARTIE-1: Contrôle de gestion

5- Les outils du contrôle de gestion :

Afin de mener à bon les missions qui lui sont dévolues au sein de l'entreprise, le contrôle de gestion s'est doté d'un certain nombre d'outils :

1. La gestion prévisionnelle
2. La comptabilité
3. Le système d'information
4. Le reporting
5. Les tableaux de bord

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

- Le Tableau de bord est un mot emprunté de l'industrie automobile pour désigner un ensemble d'informations précises qui permet d'être informé d'un coup d'œil, d'une situation donnée. Il existe divers Tableaux de bord selon le domaine dans lequel on se trouve.
- Dans un véhicule, le tableau de bord vous indique la vitesse de marche, le niveau de carburant, le niveau d'huile dans le moteur, l'allumage des feux de route et des feux de direction... chaque fois que l'un de ces éléments présente un défaut, le chauffeur est aussitôt renseigné. C'est exactement la même fonction que remplit le tableau de bord de gestion. Il renseigne à tout moment le gestionnaire sur l'état de fiabilité, d'efficience et d'efficacité de l'ensemble de son système.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

1- Définitions:

- le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.
- Doriath, B. (2005) «Contrôle de gestion, 4ème édition», DUNOD.
- le tableau de bord est un instrument d'information à court terme, de contrôle et d'aide à la décision. Il permet de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre des budgets. Il permet aussi de diagnostiquer les points faible et de montrer ce qui est anormal et a des conséquences sur les résultats de l'entreprise. Des actions correctives pourront alors être mises en oeuvre.

Peyrard, J. & M. (2001) «Dictionnaire de Finance, 2 ème édition»,

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

✓ Donc:

- ❑ Le tableau de bord est un **outil d'aide à la gestion** composé d'un **ensemble de rapports** dont le but est de fournir au gestionnaire une **vision claire de la situation actuelle** de son système par rapport aux **objectifs fixés**. C'est en théorie un **ensemble d'indicateurs** renseignés périodiquement et destinés au suivi. Ces derniers jouent un rôle d'alarme et se déclenchent automatiquement pour signaler une anomalie ou une performance dans le fonctionnement du système.



D'où la nécessité d'évoquer les principales caractéristiques et concepts clés d'un tableau de bord.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

2- Caractéristiques et concepts clés d'un tableau de bord:

- Le tableau de bord se caractérise par sa :
 - Simplicité et clarté : il ne peut posséder qu'un nombre limité d'indicateurs (4 à 10).
 - Pertinence : il ne peut contenir que les indicateurs relatifs aux responsabilités de son utilisateur.
 - Facilité : les sources de données doivent être existantes et fiables, avec des délais de traitement courts.

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord. C'est un instrument personnel, conçu sur mesure suivant les responsabilités et les objectifs de son utilisateur.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

2- Caractéristiques et concepts clés d'un tableau de bord:

Les indicateurs : Définition; caractéristiques; et typologie

A- Définition:

Un indicateur est **une information de synthèse** qui aide le gestionnaire à apprécier une situation dans le système placé sous sa responsabilité. C'est **une donnée quantitative** qui permet d'**expliquer** une situation évolutive, une action ou les conséquences d'une action, de façon à les évaluer et à les comparer à leur état à différentes dates. Il doit être **claire et précis**. Il ne présente en principe que **l'essentiel des informations utiles** pour interpréter un phénomène.

➡ Le bon indicateur est celui qui est **parlant ou doté de sens**. Il ne peut se limiter au simple constat de la situation. Ce dernier entraîne toujours une action ou une réaction du gestionnaire.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

2- Caractéristiques et concepts clés d'un tableau de bord:

Les indicateurs : Définition; caractéristiques; et typologie

B- Caractéristiques : Les indicateurs doivent être

- ✓ Pertinents, répondre à tout moment aux besoins du responsable.
- ✓ Obtenus rapidement afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention de l'information à sa précision.
- ✓ Synthétiques, l'ensemble des indicateurs doivent offrir une image globale et complète de l'entreprise ou du champ d'activité du responsable.
- ✓ Contingents, répondre à la situation et aux attentes du moment.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

2- Caractéristiques et concepts clés d'un tableau de bord:

□ Les indicateurs : Définition; caractéristiques; et typologie

C- Typologie d'indicateurs

Traditionnellement, on distingue trois catégories d'indicateurs:

▪ Les indicateurs d'alerte:

qui signalent la présence d'un dysfonctionnement, d'un état anormal impliquant une action corrective.

▪ Les indicateurs d'efficience et d'équilibrage:

qui permettent de mesurer la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés. Ils peuvent induire suivant les cas, des ajustements sur les objectifs, ou sur les stratégies.

▪ Les indicateurs d'anticipation:

qui fournissent des renseignements sur les besoins futurs.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

3 - Rôles et importance du tableau de bord parmi les autres outils de gestion

A- Rôles et Objectifs du tableau de bord:

- Outil de mesure des performances
- Outil de diagnostic et d'alerte
- Outil de dialogue
- Outil d'information
- Outil de motivations des responsables et de perfectionnement des cadres
- Outil réactif
- Outil de gestion à court terme
- Outil d'aide à la prise de décisions

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

3 - Rôles et importance du tableau de bord parmi les autres outils de gestion

B- Importance du tableau de bord parmi les autres outils de gestion

- Les différents systèmes d'informations doivent être complémentaires et cohérents entre eux pour l'efficacité de l'organisation et la qualité de la gestion.
- Cependant, le tableau de bord se démarque des autres outils par sa concordance avec le découpage des responsabilités, son contenu synthétique, son édition très rapide et son rôle d'incitation à la communication et à la décision.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

3 – La démarche d'élaboration d'un tableau de bord

- ✓ Cinq étapes sont nécessaires pour l'élaboration d'un tableau de bord :
- 1. Pré-requis : rassembler les éléments préalables à l'élaboration d'un tableau de bord :
 - Identifier les destinataires du tableau de bord
 - Formaliser l'utilisation prévue
 - Formaliser la périodicité souhaitée
 - Identifier les objectifs
 - Identifier la source de données requises.
- 2. Mettre en place le tableau de bord : identifier et mobiliser les acteurs impliqués dans le projet :
 - Définir le besoin en tableaux de bord en utilisant les besoins fonctionnels identifiés
 - Valider la faisabilité des tableaux de bord
 - S'assurer que les tableaux de bord pourront être aisément exploités.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

3 – La démarche d'élaboration d'un tableau de bord

- 3- Élaborer le tableau de bord : construire le tableau de bord en se basant sur les différents objectifs identifiés :
 - Formaliser les objectifs mesurables
 - Sélectionner les sources de données exploitables
 - Élaborer les indicateurs correspondants
 - Construire les tableaux de bord à partir des indicateurs
 - Mettre en place les procédures d'alimentation des tableaux de bord
 - Valider l'applicabilité des tableaux de bord.
- 4- Exploiter les tableaux de bord : mettre à jour et exploiter les tableaux de bord selon les périodicités prévues :
 - Recueillir les données constitutives
 - Utiliser les tableaux de bord dans le processus de décision.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

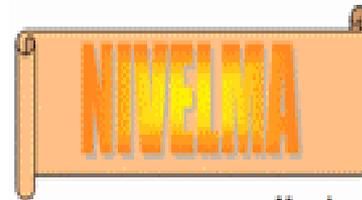
3 – La démarche d'élaboration d'un tableau de bord

5- Faire évoluer le tableau de bord : faire un suivi du tableau de bord afin de vérifier s'il nécessite une mise à jour

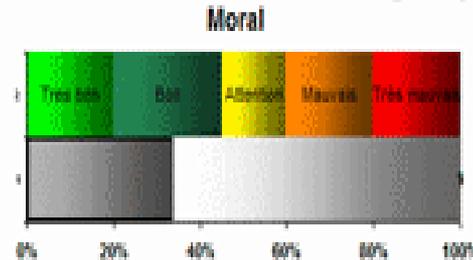
- Défaut de qualité des indicateurs
- Évolution du contexte
- Évolution des objectifs
- Inadéquation des indicateurs par rapport aux objectifs fixés
- Changement des destinataires, etc.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

Exemples de Tableaux de Bord:



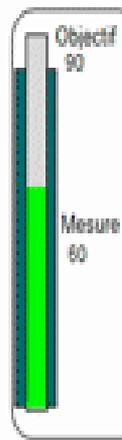
(c) Nodesway.com
Tableau de bord
Logistique



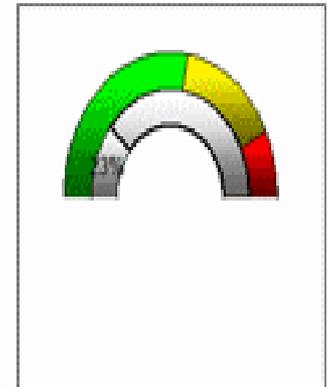
Urgences



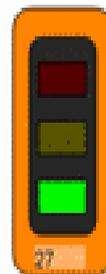
Normales



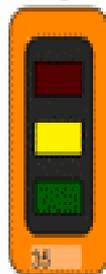
Appel sous-traitance



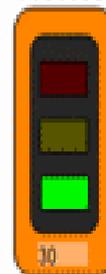
Alerte client



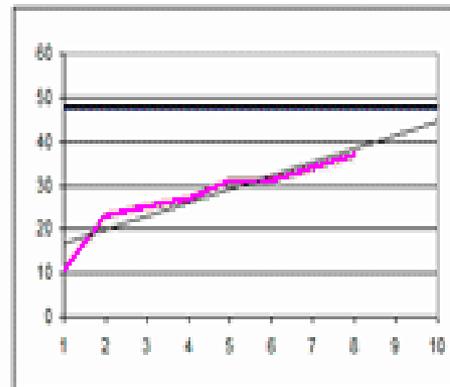
Alerte Budget



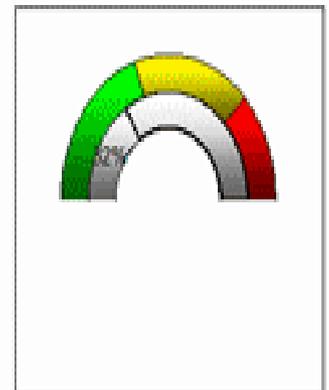
Alerte Processus



Pénétration marché



Budget commercial



La réalisation de cet exemple est détaillée dans l'ouvrage "L'essentiel du tableau de bord"

(c)Editions Eyrolles

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

4- Étude de cas : (Élaboration d'un tableau de bord)

Votre responsable vous demande de créer un tableau de bord pour le suivi de son activité. Prenons le cas d'un vendeur de voitures .

- **1. Identifiez les principaux objectifs.**
Il peut s'agir par exemple d'un objectif de vente de véhicules neufs, un objectif de vente de véhicules d'occasion...
- **2. Pour chacun de ces objectifs, vous devez définir un indicateur.**
Celui-ci est nécessairement quantitatif. Cela peut être :
 - un indicateur d'activité : nombre d'immatriculations effectuées...
 - un indicateur de coûts : marge brut, chiffre d'affaires, résultat net...
 - un indicateur de qualité : taux d'accueil téléphonique, nombre de réclamations...

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

4- Étude de cas : (Élaboration d'un tableau de bord)

- **3. Regroupez ensuite les indicateurs choisis dans un tableau.**

Vous devez alors comparer le « réalisé » à l'objectif pour la période en cours. Vous pouvez également ajouter le cumul en fin de période et / ou le rappel de l'année précédente.

- **4. Suivez et mettez à jour le tableau de bord**

A chaque fin de période et interprétez les résultats. Vous pouvez également transformer les données en graphiques pour mettre en évidence les tendances et les écarts. Au même titre, utiliser les mises en formes conditionnelles dans le tableau pour faire ressortir les chiffres en dessous des objectifs.

PARTIE-2: LE TABLEAU DE BORD: Outil indispensable du contrôle de gestion logistique

- Cliquez pour modifier les styles du texte du
 - Deuxième niveau
 - Troisième niveau
 - Quatrième niveau
 - Cinquième niveau

| | Prévisions | | Ecart / Prévisions | | Actuel | | Ecart A / A-1 | |
|---|------------|-------------|--------------------|-------------|-----------|-------------|---------------|-------------|
| | Valeur | Pourcentage | Valeur | Pourcentage | Valeur | Pourcentage | Valeur | Pourcentage |
| Objectif 1 Vente de véhicule neufs | 250 | 130 | -120 ↓ | -48% ↓ | 110 | 20 ↑ | 15% ↑ | |
| Objectif 2 Chiffre d'affaires Véhicules neufs | 456 000 € | 237 000 € | -219 000 € ↓ | -48% ↓ | 150 000 € | 27 260 € ↑ | 12% ↑ | |
| Objectif 3 Vente de véhicules d'occasion | 67 | 110 | 43 ↑ | 64% ↑ | 78 | 32 ↑ | 29% ↑ | |
| Objectif 4 Chiffre d'affaires véhicules occasion | 23 000 € | 33 500 € | 10 500 € ↑ | 46% ↑ | 32 000 € | 13 120 € ↑ | 39% ↑ | |

Tableau de bord / ventes de véhicules juin 2011

CONCLUSION



L'élaboration d'un tableau de bord logistique (qualité et financier) constitue un élément fort d'une politique efficace de chaque organisation. Cette maîtrise passe par une connaissance des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité de l'entreprise et des coûts engendrés.

L'utilisation d'outils d'aide à la décision est le point central d'une relation « logistique – contrôle de gestion », élément moteur d'une transversalité des fonctions dans l'entreprise.

La mise en œuvre du tableau de bord à pour objectif de répondre aux attentes de l'entreprise grâce à l'évaluation permanente de la performance logistique, la prise de décision rapide et le développement d'axes d'amélioration qui permettent d'assurer la compétitivité de l'entreprise.



MERCI POUR VOTRE
ATTENTION