



SYSTEME DE TABLEAU DE BORD



Système de Tableau de Bord

Sommaire

- ✓ Piloter ?
- ✓ Pourquoi un Tableau de Bord ?
- ✓ Définition, présentation et composition
- ✓ Caractéristiques d'un Tableau de Bord

- ✓ Système d'Information et Système de Tableau de Bord
- ✓ Tableau de Bord et les autres Rapports

- ✓ Comment déterminer un Indicateur
- ✓ Élaboration d'un Système de Tableau de Bord



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Qu'est ce que piloter l'entreprise ?

- qu'elle sache faire qu'elle atteigne ses objectifs

Et

- qu'elle sache faire de mieux en mieux



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Qu'est ce que piloter l'entreprise ?

Pour faire de mieux en mieux il faut acquérir de manière continue de nouveaux savoirs et de nouveaux savoirs faire,



KAIZEN >>>>

Apprentissage continu



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Kaizen : « Apprentissage continu »

>>>> Apprentissage en continu

>>>> faire de mieux en mieux

>>>> donc progresser »

>>>> donc savoir atteindre ses objectifs

>>>> Améliorer la performance

il faut acquérir de manière continue et en collective
de nouveaux savoirs et de nouveaux savoirs faire.

>>> C'est ce progrès qui conduit vers la performance



SYSTEME DE PILOTAGE

Piloter ?

Qu'est ce que piloter l'entreprise ?

Synthèse



- Qu'elle sache faire de mieux en mieux qu'elle atteigne ses objectifs
- Il faut acquérir de manière continue de nouveaux savoirs et de nouveaux savoirs faire, c a d un apprentissage continu
- Il s'agit de l'apprentissage individuel et collectif des personnes
- Ce dernier signifie apprendre à faire mieux ensemble et non séparément
- un apprentissage orienté vers l'action collective et vers la performance



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Pratiques de Pilotage ?

- ✓ Les indicateurs,
- ✓ Les tableaux de bord,
- ✓ La comptabilité de gestion,
- ✓ Les plans et les budgets

» » » » » » ne sont que des méthodes et des outils de pilotage ?



Système de Tableau de Bord

Pratiques du pilotage et logique managériale

Schéma de pilotage : culture

Il définit la manière dont l'entreprise entend se piloter, en termes de :

- culture et de logique globales de pilotage (part faite à la responsabilisation individuelle des managers et à l'apprentissage collectif, aux structures permanentes et aux structures temporaires),
- structure de pilotage (niveaux de pilotage hiérarchiques, axes d'analyse et de pilotage, articulation des formes de pilotage transversales avec le pilotage vertical hiérarchique),
- politiques d'entreprise (domaines régulés, rôles des équipes fonctionnelles par rapport aux équipes opérationnelles),
- animation de gestion (formats et périodicités de réunions, distribution des rôles, méthodes d'animation),
- définition des fonctions spécialisées en matière de pilotage (contrôle de gestion, qualité, planification)



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Schéma de Pilotage ?

Il est :

- souvent implicite dans les entreprises.
 - hérité d'une évolution historique,
 - « naturel », allant de soi.
- Alors que pour les décideurs il est :
 - Considéré comme : des affaires techniques des questions d'outils de méthodes et de logiciels
 - Rarement analysé de manière explicite en particulier dans les projet de changement.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Revenons aux outils
aux besoins du pilotage



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Problème

Le pilotage repose sur des **informations récentes** des réalisations de toutes natures relatives aux performances des activités de l'entreprise, indépendamment de la gestion budgétaire.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Mais ?

- Le système d'**information comptable** ne répond pas aux exigences du pilotage et du suivi des activités
- Aucun **critère d'importance** n'est pris en considération
- La **durée de traitement** de l'information interdit les interventions rapides.
- La **présentation des documents** ne permet pas la localisation des responsabilités et l'appréciation des performances de chaque entité.
- La **comptabilité Analytique** présente le même défaut de lenteur de production des résultats que la comptabilité générale ?.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

C 'est pourquoi
le décideur prouve le besoin

d 'un OUTIL de pilotage
qui répond à ses besoins spécifiques



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

un OUTIL
pour

- ⇒ Avoir des connaissances sur
les informations essentielles au pilotage
- ⇒ Obtenir des données
le plus rapidement possible et en permanence.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Définition

Le tableau de bord est défini comme
un outil d'aide au pilotage des entités.
(outil de maitrise)



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Définition

Il permet de suivre par des indicateurs, un nombre limité
de points clés de gestion, qui sont sous le contrôle
effectif de l'entité et qui correspondent aux
priorités stratégiques de l'entreprise.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Outil de gestion orienté vers l'action >>>>

- dirigé plus vers le terrain, opérationnel, que vers les budgets.
- incite plus à l'action qu'à l'étude.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Instrument de contrôle et de comparaison >>>>

- permet de contrôler en permanence l'écart entre les objectifs et les réalisés fixés au préalable,
- suit l'évolution et attire l'attention sur les points clés favorisant le diagnostic.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Outil de dialogue >>>>

- sert au dialogue entre le supérieur et ses collaborateurs,
- c'est un moyen de communication écrite des réalisations comparées aux objectifs.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Outil d'aide à la décision >>>>

- doit permettre d'agir à temps, par la constatation d'un écart
- doit être suivie d'une action corrective.
- il doit être accompagné des moyens d'analyse des écarts..



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Instrument personnalisé >>>>

- le Tableau de Bord est destiné à tous les responsables qui ont à prendre des décisions au sein de l'entreprise.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est un :

Outil de diagnostic >>>>

- doit mettre en évidence les anomalies,
- permet de prendre les mesures correctives et d'effectuer un diagnostic en permanence.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

La forme du Tableau de Bord est définie selon le goût du décideur, il est présenté en:

- Texte
- Chiffre
- Graphe
- Son
- Image



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Le Tableau de Bord est Composés d'Indicateurs:

Les indicateurs, grandeurs qui mesurent un état
de l'activité,
à l'image des compteurs
permettant la conduite de celle-ci,



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Caractéristiques des Indicateurs:

Ils doivent :

- être en nombre **réduit** (dizaine).
- être compris et **acceptés** par les responsables.
- aider les responsables au **pilotage** des activités.
- orienter les responsables vers la **performance**.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Caractéristiques des Indicateurs:

Il peuvent renseigner sur

- la **tendance** : comparaison avec les données historique.
- la **performance**: comparaison du réalisé avec l'objectif ou bien avec un référentiel.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Deux types de contrôle :

La **performance** ou le contrôle externe

Le **pilotage** ou le contrôle interne

Pour chaque contrôle un indicateur:

Indicateur de **performance**

Indicateur de **pilotage**



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les Points Clés

sont les **facteurs pertinents** permettant par leur
action d'obtenir ou d'améliorer un résultat.
Ils sont les **leviers** d'action



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Articulation du

Plan Stratégique ↔ Tableau de Bord



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Simple et Clair

- un tableau de bord doit être facile à lire, simple à interpréter et non chargé pour focaliser l'anomalie ou bien la déviation.

Rapide et Régulier

- doit être cohérent avec l'urgence des décisions et les actions à mettre en œuvre. Son délai de sortie doit être respecter la durée d'exécution des actions correctives pour assurer les interventions requises à temps.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Rationnel

- les informations affichées doivent être le plus fiable possible en temps et en espace, et ce pour ne pas induire le décideur en erreur

Évolutif et Dynamique

- facile à modifier, épouse les formes désirées par l'utilisateur afin de répondre aux besoins de la conjoncture.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

1. Simple et Clair
2. Rapide et Régulier
3. Rationnel
4. Évolutif et Dynamique



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Tableau de bord d'une Direction



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Tableau de bord classique d'une Direction

	Mois			Cumul			Rentabilité	
	Réel -1	Réel	Objectif	Réel -1	Réel	Objectif	Tend	Perf
CA Volume Remise								
Frais Variable Marge / Var. Frais Exploitation EBE								
Resultat Net								



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Tableau de suivi de l'activité commerciale

	Tableau de suivi de l'activité commerciale						
Indicateurs	Mois N-1	Mois N	Ecart	Rappel N-2	Cumul année A	Rappel année A-1	Ecart
Nombre de visites réalisées							
Fréquence moyenne de visites/jour							
Nombre de km par jour de visite							
Nombre de clients nouveaux							
Nombre de commandes nouvelles							
Valeurs des commandes nouvelles							

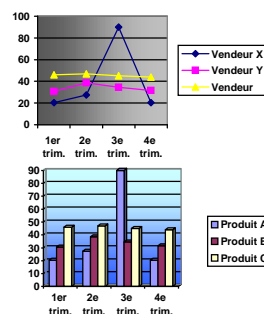
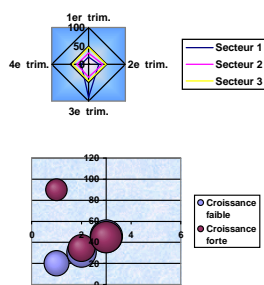


Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Exemple de Tableau de bord graphique





Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

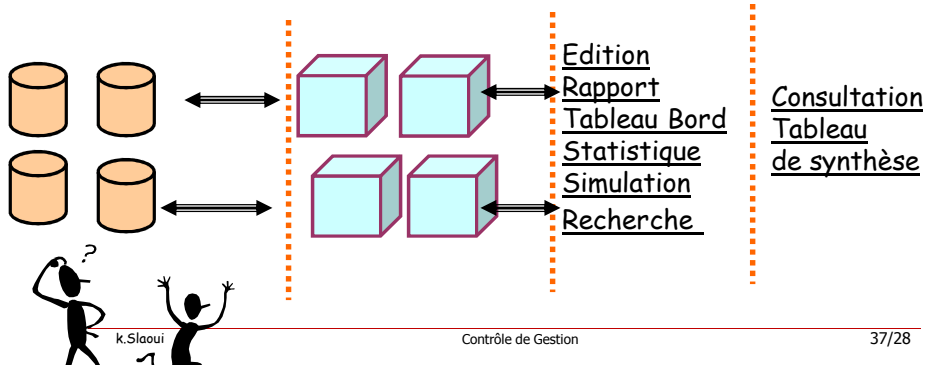
Système d'Information d'Aide à la Décision

Syst Information

Données décisionnel

Opération

Décision



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

1. Les Rapports de la Comptabilité Générale
2. Les Etats de la Comptabilité Analytique
3. Le Reporting
4. Les Rapports de l'Audit Interne



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de performance

servent à apprécier la performance de l'activité en permettant une comparaison avec des références ou performances atteintes dans des situations ou activités équivalentes.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de performance

Comment élaborer des indicateurs de performance ?

- 1- Identifier clairement les missions du centre de responsabilité
- 2- Retenir les points clés (là où une performance est attendue)
- 3- Rechercher les paramètres permettant de cerner ces points clés
- 4- Choisir des indicateurs de performance (plusieurs).
- 5- sélectionner pour chaque objectif les indicateurs adéquats

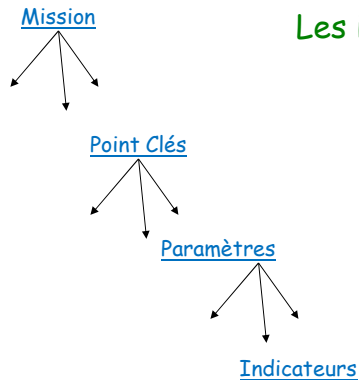


Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de performance



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de performance

Responsable : Chef de service approvisionnement
Mission : Assurer l'approvisionnement de la production en MP dans les meilleures conditions de qualité et de coût,

<u>Points Clés</u>	<u>Paramètres</u>	<u>Indicateurs</u>	<u>Objectifs</u>
Qualité service	Rupture	Taux de service	>98%
Qualité M.P	Retour	% des retours	<2%
Coût M.P	Prix Standard	Prix Achats/Standard	<100%



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de Pilotage

servent pour cerner le suivi et la gestion de
l'activité et concernent en particulier le
responsable directe de l'activité ou de la
mission.



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -
Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de pilotage

Comment élaborer des indicateurs de pilotage ?

- 1- Identifier clairement les missions du centre de responsabilité
- 2- Identifier les moyens d 'action à disposition du responsable
- 3- Retenir les points clés (là où une performance est attendue)
- 4- Déterminer les variables d 'action (conditions de maîtrise des points clés)
- 5- Rechercher les paramètres permettant de cerner ces variables d 'action.
- 4- Choisir des indicateurs de pilotage (plusieurs).
- 5- Sélectionner pour chaque objectif les indicateurs adéquats.

Système de Tableau de Bord

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Les indicateurs de pilotage

Responsable : Chef de service approvisionnement
Mission : Assurer l'approvisionnement de la production en MP dans les meilleures conditions de qualité et de coût,

Points Clés

Variables

Paramètres

Indicateurs

Objectifs

- Qualité service
- Qualité M.P
- Coût M.P

Choix de fournisseurs

Notation des Fournisseurs

Note

Four / Qualité service

Four. / Qualité MP

Four / Coût MP

>4

>3.5

4 45/28

k.Slaoui

Contrôle de Gestion



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition -Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Un système de Tableau de Bord,
à l'image d'un système informatique
(Réseau).

Il consiste à doter chaque responsable d'un ou plusieurs Tableaux de Bord en assurant l''harmonisation et la communication entre eux

k.Slaoui

Contrôle de Gestion

46/28



Système de Tableau de Bord

Pourquoi - Définition - Caractéristiques - Sys. Information -

Autres Rapports - Indicateur - Méthode MEP

Un système de Tableau de Bord,

- 0 - Étude de l'organisation interne
- 1 - Décomposition des activités en fonctions puis en missions.
- 2 - Élaboration des Indicateurs élémentaires, caractéristiques de chaque mission.
- 3 - Participation des responsables à tous les niveaux, pour la sélection de ces indicateurs élémentaires.
- 4 - Élaboration des indicateurs de Synthèse pour la Direction Générale (composés d'indicateur élémentaires)
- 5 - Établissement des fiches d'identités des Indicateurs
- 6 - Exploitation du système informatique existant.
- 7 - Étude de la saisie des informations,
- 8- Choix d'un site pilote qui adhère à la mise en œuvre d'un TB.
- 9- Élaboration et Diffusion du premier TB

10- Généralisation à toute l'entreprise

K. Slaoui

Contrôle de Gestion

47/28