

LES TABLEAUX DE BORD

7.1 L'utilité et les caractéristiques des tableaux de bord :

Le contrôle par les tableaux de bord vise à combler certaines insuffisances révélées par le contrôle budgétaire et le contrôle des coûts par la comptabilité analytique.

En effet la lenteur de traitement des informations comptables et la cadence annuelle de suivi budgétaire ne permettent pas des réactions rapides aux dérapages par rapport aux objectifs. Les données comptables et budgétaires sont en outre quasi-exclusivement monétaires ce qui ne permet pas certains aspects qualitatifs de la performance.

Pour remédier à ces lacunes, on a mis en place un contrôle par les tableaux de bord, permettant d'avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage de l'entreprise et d'obtenir ces données le plus rapidement possible et en permanence.

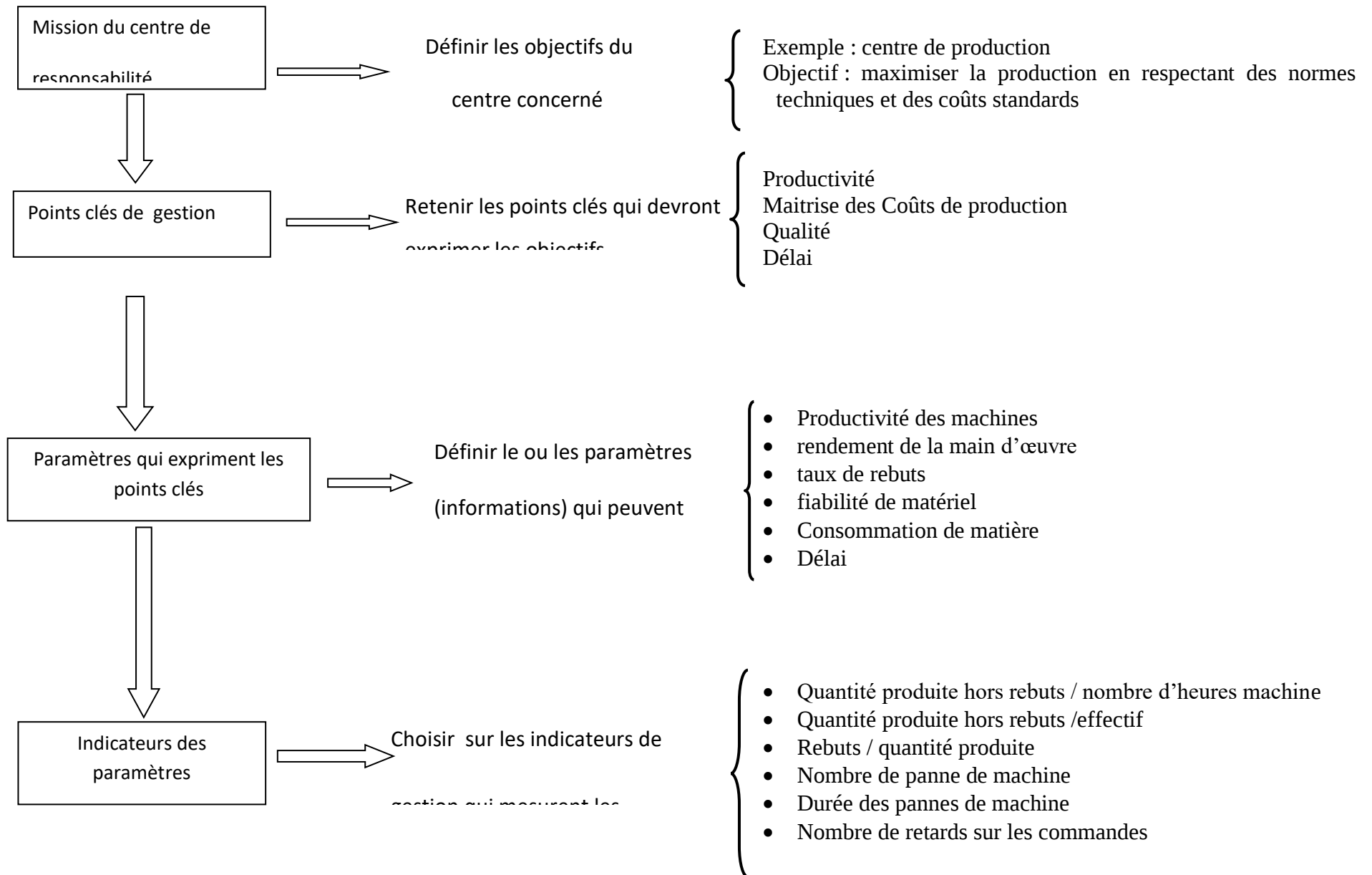
En ce sens, les tableaux de bords englobent un ensemble d'indicateurs relatifs aux points clés de gestion des différents centres de responsabilité de l'entreprise. Ces indicateurs sont de nature diverse (monétaire, qualitative, physique) et sont choisis selon leur pertinence, c'est-à-dire leur aptitude à traduire les champs d'action et de pouvoir des différents responsables, et selon la rapidité de leur collecte et leur transmission.

Ainsi, il est préférable d'avoir des éléments réels estimés plutôt que des données réelles précises mais trop tardives afin de permettre une action rapide et une réactivité optimale des responsables. Selon le centre de responsabilité le tableau de bord peut être quotidien, hebdomadaire et au maximum mensuel.

Les tableaux de bord permettent une évaluation permanente de la performance des unités décentralisées et améliore leur pilotage. Ils favorisent également une communication interne de ces unités à travers une communication verticale avec leur hiérarchie pour justifier certaines difficultés et les résoudre et une communication transversales avec d'autres centres pour gérer des problèmes communs.

7.2 L'élaboration de tableau de bords :

Les tableaux de bord sont hiérarchisés selon l'organigramme de gestion de l'entreprise et obéissent dans leur élaboration au processus suivant :

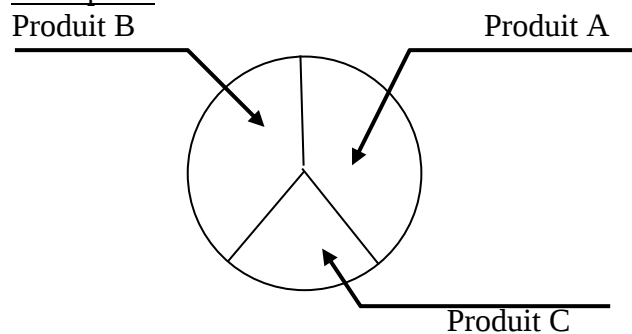


Les tableaux de bord prennent généralement la forme suivante :

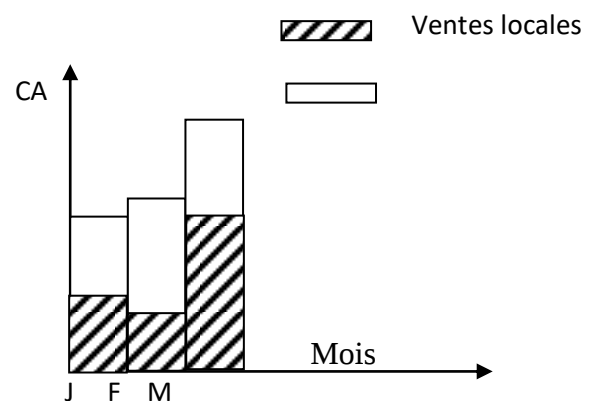
TABLEAU DE BORD DU CENTRE :			
	Résultat :	Objectif :	Ecart :
<u>Rubriques :</u> * Indicateur 1 * Indicateur 2 * * *			

Pour exprimer les indicateurs, les tableaux de bord utilisent des chiffres, des ratios et des graphiques.

Exemples :



Répartition du CA par produit



Structure des ventes par marchés

$$\text{Absentéisme} = \frac{\text{nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'heures travaillées}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{nombre de jours d'absence}}{\text{nombre de jours ouvrables}}$$

$$\text{Efficacité des vendeurs} = \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{nombre de vendeurs}}$$

Les écarts révélés par les tableaux de bords sont communiqués aux responsables, et donnent lieu à des procédures de négociation et de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques en vue d'isoler les responsabilités et prendre les mesures correctives appropriées.

7.3 Typologie des tableaux de bord :

On distingue trois types de tableaux de bord :

- **Les tableaux de bord stratégiques** appelées aussi tableau de bord prospectif ou « balanced scorecard ». Ils visent à évaluer la performance globale de l'entreprise vérifier la pertinence des choix stratégiques. Il repose sur quatre axes interreliés : un axe financier regroupant des indicateurs financiers et stratégiques tels les bénéfices dégagés la rentabilité des actifs, un axe client visant à évaluer la stratégie marché déployée pour générer des bénéfices futurs il reposent sur des indicateurs commerciaux tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la croissance des ventes le taux des clients fidèles, un axes processus interne qui vise à évaluer la pertinences et la fiabilité de l'ensemble des processus appliqués au sein de l'entreprise il comporte divers indicateurs tels que le taux de retours produits, les délais de fabrications, le nombre de pannes, le nombre des innovations, et un axe apprentissage organisationnel qui vise à évaluer les compétences interne et le potentiel humain susceptible de créer des produits innovants permettant de booster les ventes et de générer les bénéfices. Il repose sur des indicateurs tels que le turn-over, le taux de promotion, le taux d'absentéisme, la part des dépenses de formation par rapport au chiffre d'affaires, le taux d'encadrement...
- **Les tableaux de bord de gestion** : Ils visent à évaluer la performance sur le moyen terme en comparant régulièrement (toutes les semaines ou tous les mois) les prévisions aux réalisations et à expliquer les causes des éventuels écarts défavorables pour favoriser la mise en place des mesures correctives.
- **Les tableaux de bord opérationnels** : ils comportent des indicateurs de performance qui peuvent être suivi sur le court terme (quotidiennement ou presque) pour vérifier la bonne exécution des tâches et des procédures et pour prendre les mesures correctives appropriées en cas de dérapage par rapport aux objectifs.

7.4 Les paramètres et les indicateurs types des tableaux de bord :

Parmi les paramètres et les indicateurs les plus utilisés dans les tableaux de bord, on peut citer :

- Au niveau du tableau de bord de la direction générale :
 - La part de marché globale = $CA \text{ de l'entreprise} / CA \text{ total de secteur}$
 - La part de marché relative = $CA \text{ de l'entreprise} / CA \text{ de leader de secteur}$
 - La marge globale = $CA - \text{coût des produits vendus}$
 - Le taux de marge global = $\text{Marge globale} / CA$
 - Le taux de marge net = $\text{résultat net} / CA$
 - La rentabilité financière = $\text{résultat net} / (\text{capitaux propres ou capitaux permanents})$
 - La rentabilité de l'actif = $\text{résultat net} / \text{actif total}$
 - Le taux de croissance des ventes = $CA_N - CA_{N-1} / CA_N$

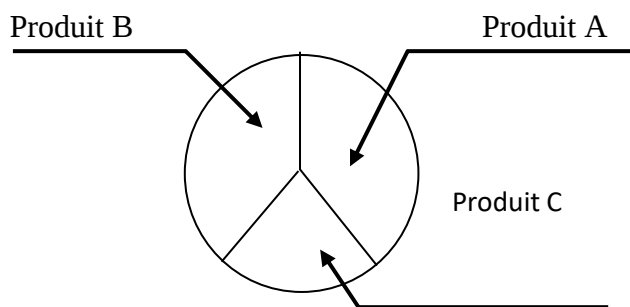
Les indicateurs du tableau de la direction générale sont décomposés en d'autres indicateurs au niveau des tableaux de bords des différents centres de responsabilité de l'entreprise.

- Au niveau du tableau de bord de production :
 - La fiabilité des machines = $\text{nombre de pannes} / \text{mois}$
 - La productivité de la main d'œuvre (1) = $\text{coût de MOD} / \text{Quantité de produits fabriqués}$
 - La productivité de la main d'œuvre (2) = $\text{valeur ajoutée} / \text{effectif}$
 - La productivité de la main d'œuvre (3) = $\text{Quantité de produits fabriqués} / \text{effectif}$
 - Ecart sur taux horaire = $\text{taux horaire}_{\text{réel}} - \text{taux horaire}_{\text{préétabli}}$

- Ecart sur consommation de matières = consommation réelle de matières – consommation préétablie de matières
- La productivité des machines (1) = Quantités de produits fabriqués/ nombre de machines
- La productivité des machines (2) = Quantités de produits fabriqués / nombre d'heures machines.
- Taux de déchet = Quantité de déchet et rebuts / Quantité de produits fabriqués.
- Délai de fabrication= temps passé pour fabriquer N unités de produits finis.
- Taux de satisfaction des commandes = Quantité commandée satisfaite / quantité commandée totale.

Au niveau du tableau de bord commercial :

- Taux de pénétration = nombre de clients actuels / nombre de clients potentiels.
- Répartition de CA / produit :



- Taux de fidélité des clients = nombre de clients fidèles/ nombre total des clients
- Répartition de CA/ circuit de distribution (Camembert de CA / circuit).
- Productivité de la force de vente = nombre des commandes ou CA/ taille ou coût de la force de vente.
- Productivité de la promotion des ventes = variation de CA issue des promotions / coût de la promotion.
- Taux de notoriété = nombre des clients qui connaissent les noms de marque et les produits de l'entreprise/ nombre total des clients.
- Productivité totale de la fonction Marketing = CA/ dépenses totale de Marketing.

Au niveau du tableau de bord social :

- Taux d'absentéisme = nombre d'heures ou de jours d'absence / nombre d'heures ou de jours ouvrables.
- Turn-over = nombre de départ / effectif initial.
- Ancienneté moyenne = $\sum$ années passées par tous les employés dans l'entreprise / effectif total
- Taux de concentration conflictuelle = nombre des grévistes / effectif
- Taux de propension des grèves = nombre de jours ou d'heures des grèves/ nombre d'heures ou de jours travaillés
- Fréquence des accidents de travail = nombre des accidents avec arrêt / nombre d'heures travaillées.
- Taux de gravité des accidents de travail = nombre de journée perdue à cause des accidents/ nombre d'heures travaillées.
- Ratio de salariés promus = nombre de salarié promus / effectif.
- Ratio de salariés formé = nombre de salariés formés / effectif.

- Ratios d'efforts d'hygiène et de condition de travail = dépenses consacrée à l'hygiène et à l'amélioration de condition de travail, nombre d'examens médicaux.
- Dépenses d'œuvres sociaux = montant des dépenses consacrées aux œuvres sociaux, nombre de prêts au personnel.

Au niveau de tableau de bord financier :

- Ratio de liquidité générale = Actif courant / Passifs courant
- Ratio de liquidité réduite = Actif courant – Stocks / Passifs courant
- Ratio de liquidité immédiate = Placement + liquidités / Passifs courant
- Ratio de solvabilité globale = Capitaux propres / Dette totale
- Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / Passifs non courants
- Ratio de capacité d'endettement = Capitaux propres / Capitaux permanents
- Ratio de couverture des charges financières = bénéfice avant intérêts et impôts / Charges financières.
- Ratio d'équilibre global = Capitaux permanents / Capital économique (Actif immobilisé + BFR)
- Ratio d'équilibre financier = Capitaux permanents / Actifs immobilisés
- Rotation de l'actif = CA(HT) / Actif total.
- Rotation des stocks = Coût d'achat des marchandises vendues / Stock moyen
- Délai de règlement = Dettes commerciales / Achats à crédit TTC/jours
- Délai de recouvrement = Créances commerciales / (Ventes à crédit TTC /jours)