



**DIPLÔME DE L'ÉCOLE NATIONALE
DE COMMERCE ET DE GESTION (DENCg)**

FILIERE : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION / 4^{ème} ANNEE – SEMESTRE 8

CONTRÔLE DE GESTION

CHAPITRE 4 :

REPORTING ET TABLEAUX DE BORD

Rachid DAANOUNE

Professeur

Département Gestion

Laboratoire de Recherche et d'Études en Finance et Gestion (LAREFAG)

ENCG - Tanger

Reporting & Tableaux de bord

- La comptabilité analytique et le contrôle budgétaire se traduisent par des informations détaillées, exhaustives.
- Or, la gestion d'une organisation (service, entreprise, groupe, organisation publique) nécessite des informations *synthétiques et triées*.
- D'où le rôle du reporting et des tableaux de bord.

Reporting & Tableaux de bord

- **Reporting** : système normalisé de remontée de l'information essentiellement comptable et budgétaire, après synthèse et tri.
- **TDB** : informations destinées aux responsables pour pouvoir gérer leurs entités. D'où l'importance du choix des données

Le reporting

Définition

- Outil de suivi et d'évaluation des performances, pour informer la hiérarchie de la marche et de l'évolution des unités décentralisées (filiales, centres de profits, etc...)
- Il sert donc à rendre compte.
- Les informations sont financières (CA, charges, résultat, etc....)

(Ce n'est PAS l'ensemble de l'information locale de pilotage).

Tableau de bord

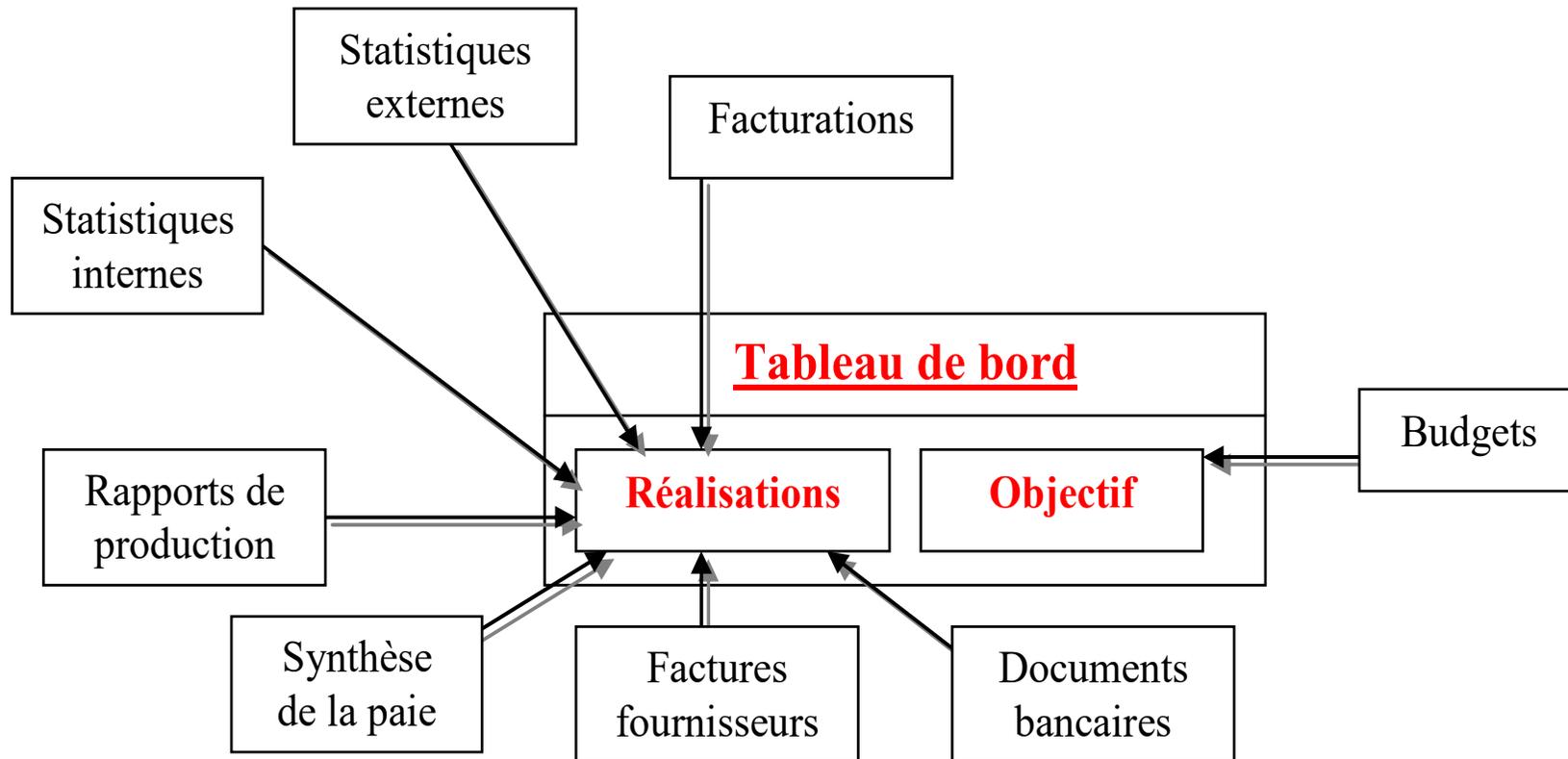


Schéma : Origine des informations

Source : « le contrôle de Gestion en action »,
ARNAUD, GARMILIS, VIGNON, Editions Liaisons,

Tableau de bord

- Un TB est un ensemble d'informations présenté de façon synthétique et destinées au pilotage de l'entreprise et de ses centres de responsabilité
- Les TB sont centrés sur les facteurs clés de succès de l'entreprise
- Ils ne comportent que des indicateurs pertinents qualitatifs et quantitatifs (financiers, physiques, ...)
- Ces indicateurs sont accompagnés de graphiques et de commentaires.

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentiels permettant d'avoir une vue d'ensemble, de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation de la gestion pour atteindre les objectifs issus de la stratégie

Tableau de bord

Avoir un organigramme de gestion constitue un préalable à toute mise en place d'un réseau de tableaux de bord

Principaux choix en fonction de l'organisation

Les différentes configurations possibles :

- Structure par fonction,**
- Structure par activité,**
- Structure par zone géographique,**
- Structure matricielle**

Tableau de bord

Présentation du tableau de bord :



Tableau de bord

Démarche / Choix des indicateurs

- 1. Définir les unités de gestion (division, département, Service, usine, filiale,...) qui ont besoin d'un tableau de bord**
- 2. Définir pour chaque unité de gestion :**
 - **La mission**
 - **Les objectifs,**
 - **Les facteurs clés de succès**
 - **Les indicateurs de performance**
 - **Le plan d'action**
 - **Les indicateurs de pilotage**

Démarche et Indicateurs : Exemples

Tableau de bord

Exemples

Reporting

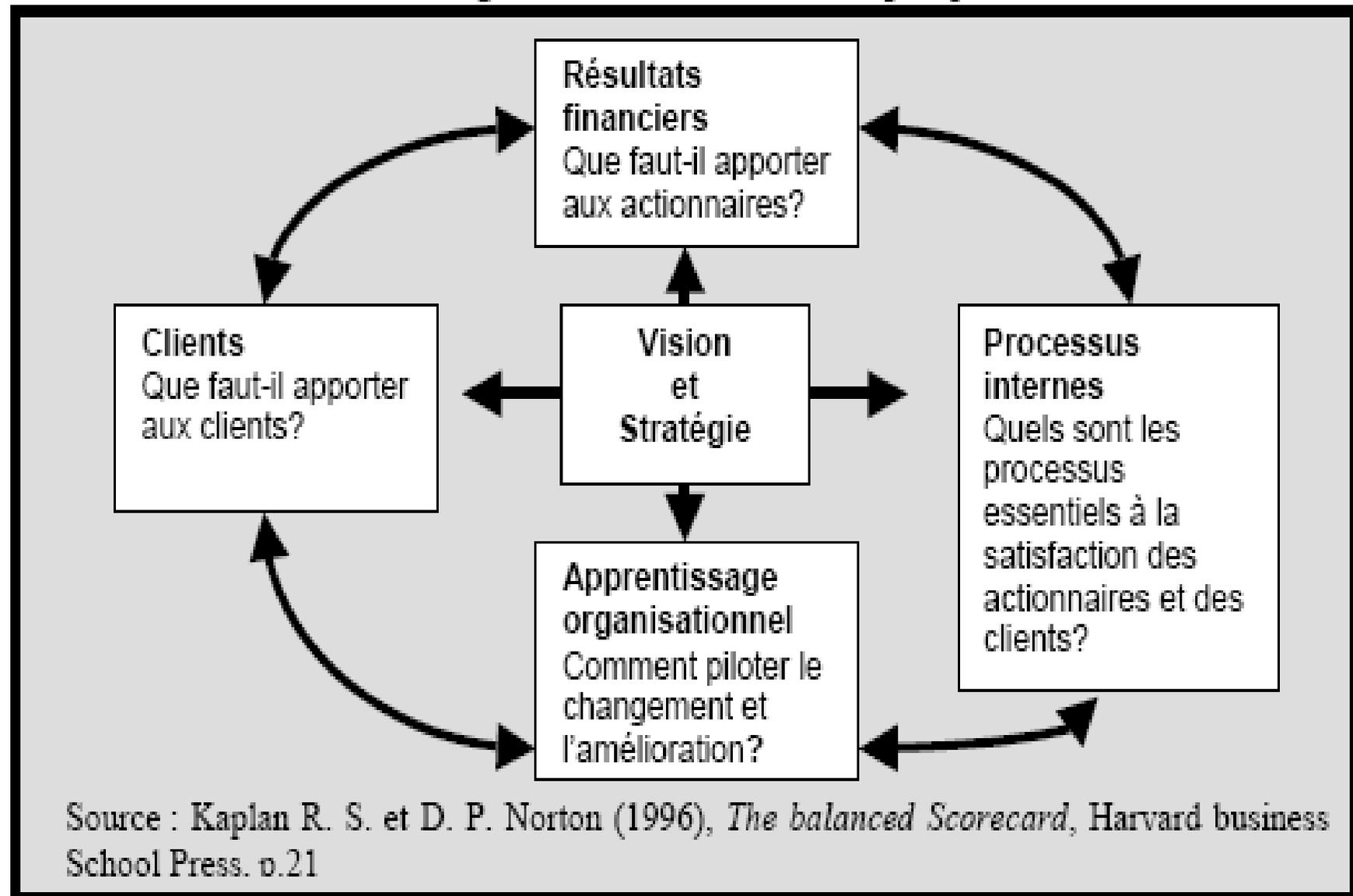
Exemples

Le tableau de bord prospectif (TBP) (Balanced Scorecard, BSC)

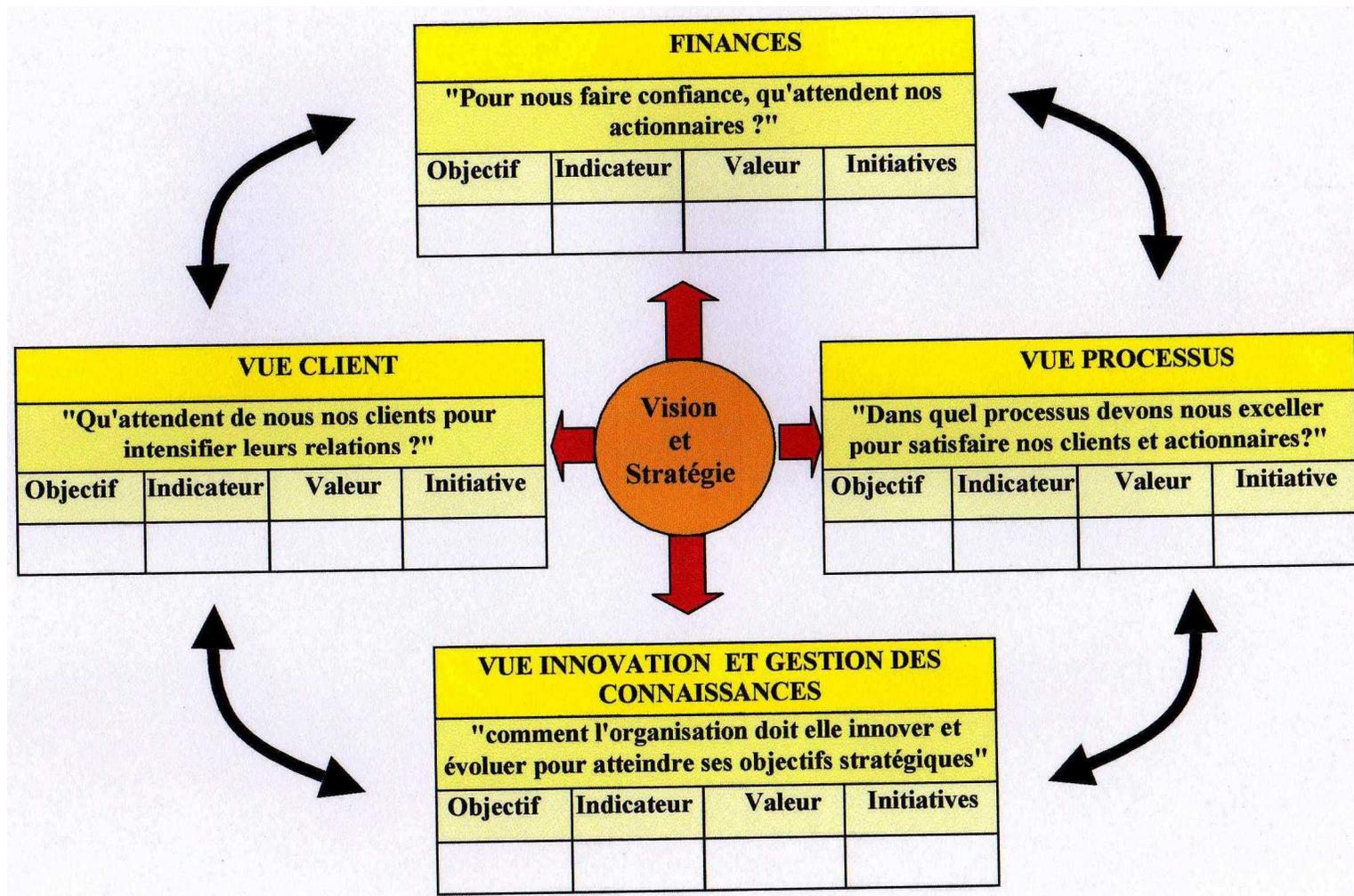
Le TBP est un tableau de bord qui conserve les indicateurs financiers classiques (qui expriment la performance passée) et les complète par des indicateurs sur les déterminants de la performance future :

- ✚ ***Les résultats financiers (Axe financier);***
- ✚ ***La satisfaction des clients (Axe client);***
- ✚ ***Les processus internes (Axe processus internes);***
- ✚ ***L'apprentissage organisationnel
(Axe apprentissage organisationnel).***

Figure 1 : Le tableau de bord prospectif



Structure de la BSC



Axe financier

C'est l'axe « traditionnel » constituant les tableaux de bord classiques. Les indicateurs choisis dépendent du cycle de vie du marché ou des produits de l'entreprise. Sur un marché en expansion, les indicateurs peuvent être le chiffre d'affaires global sur un segment de marché donné ou sur une zone géographique donnée. Sur un marché plus mature, des objectifs de rentabilité s'avèrent plus pertinents. Le choix porte sur des résultats d'exploitation, des marges brutes.

Des indicateurs financiers plus stratégiques doivent également être pris en compte, tels que :

- *La croissance et la diversification du chiffre d'affaires,*
- *L'amélioration de l'activité, de la productivité et de la rentabilité,*
- *La stratégie d'utilisation de l'actif et d'investissement.*

Axe client

L'axe client du TBP a pour fin de construire des marqueurs mettant en évidence l'évolution sur les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner.

Des indicateurs de performance sont alors déterminés :

Fidélisation, part de marché, satisfaction, conservation, rentabilité. Si la marque est par exemple identifiée comme un positionnement stratégique, l'image de marque pourra être intégrée au TBP.

Les indicateurs proposés donnent des indications à posteriori. Parallèlement au TBP, il importe naturellement de traduire la stratégie sur le segment en une offre pertinente (positionnement prix par exemple), ou la politique de relation client (qualité d'accueil des clients, ponctualité des livraisons...) intégrant les stratégies des concurrents.

Axe processus internes

Cet axe constitue le cœur de la philosophie du TBP par opposition aux tableaux de bord classiques. Une fois la stratégie définie et l'offre produit structurée, les processus internes vont être analysés afin d'en retirer des indicateurs pertinents. Ils doivent intégrer l'ensemble des processus, allant de la mise au point de nouveaux produits au service après vente, dépassant en cela les indicateurs de productivité classiques.

Selon la stratégie adoptée, les indicateurs peuvent être relatifs à des processus tels que :

- *Le développement de nouveaux produits;*
- *La qualité de la connaissance des processus;*
- *La qualité du suivi et de l'évolution de ceux-ci;*
- *La mesure des résultats de l'activité de recherche développement;*
- *Les processus de production (incluant les cycles d'approvisionnements, la production, les contrôles qualité, le stockage...);*
- *Le service après vente.*

Axe apprentissage organisationnel

Il s'agit des méthodes et systèmes qui permettent de réaliser une capitalisation des expériences ou un apprentissage permanent. Les principes fondamentaux sont:

- Des méthodes efficaces;
- Des outils adaptés;
- Un management de circonstance;
- Des feed-back permanents.

Norton et Kaplan positionnent cet axe comme étant celui qui contient les moyens et facteurs permettant d'améliorer les critères des trois autres axes. Il doit refléter la motivation et la compétence des salariés, mais aussi la qualité des procédures et du système d'information. Il est possible d'intégrer des indicateurs d'absentéisme, de turn-over et de satisfaction globale des salariés.

Tableau 1 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du chiffre d'affaires • Réduction des coûts et amélioration de la productivité • Utilisation de l'actif • Réduction du risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance des ventes • % de bénéfice net • rendement sur capital investi • coûts unitaires
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Conservation de nouveaux clients • Acquisition de nouveaux clients • Satisfaction des clients • Rentabilité par segment 	<ul style="list-style-type: none"> • % des ventes réalisées auprès des clients existants • % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients • degré de satisfaction des clients • taux de retour des produits
Processus internes	<p>Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'innovation • La production • Le service après-vente 	<ul style="list-style-type: none"> • argent investi en R&D • % des ventes réalisées avec des nouveaux produits • temps de réponse aux appels de service • coûts standards
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Le potentiel des salariés • Réorientation des compétences • Capacités des systèmes d'information • Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • taux de satisfaction des employés • argent investi en formation • disponibilité de l'information • nombre de suggestions par employé

Architecture et indicateurs du BSC

Exemple d'indicateurs d'un tableau de bord prospectif.

AXE FINANCIER
<ul style="list-style-type: none">* ROI (return on investment)* taux de rentabilité financière* taux de rentabilité économique* EBE (ou EBITDA)* Valeur ajoutée* Cash flow ou ETE* Evolution du BFRE* résultat courant* marge économique* rotation du capital

AXE CLIENT
<ul style="list-style-type: none">* taux de fidélisation de la clientèle* % CA réalisé avec des clients nouveaux* CA moyen par client* taux de croissance du CA par client* Nombre d'"incidents" client.* Life time value d'un client* Indice de satisfaction perçue par le client.* part de segment de marché* taux de concentration des clients (CA par quartile).* Mesure de l'efficacité des actions de promotion.

AXE PROCESSUS INTERNE
<ul style="list-style-type: none">* temps moyen d'une panne* % retours sur livraisons* temps moyen de réponse à une demande* % de dossiers traités dans les délais* Evolution du coût d'un service* Evolution du coût d'une structure* Evolution des effectifs* Qualité du système d'information* Jours de retard par rapport au programme d'action*

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL
<ul style="list-style-type: none">* Nombre de brevets déposés* Temps de mise sur le marché d'un nouveau produit (Time to market)* part de marché sur les produits émergents* % de CA réalisés sur les nouveaux produits,* % des investissements consacrés à la R&D et à la formation,* taux de fidélisation des salariés.* temps de formation moyen par salarié,* Nombre de cercles de qualité,* % de salariés dotés d'un tableau de bord personnel.

La mise en place du tableau de bord prospectif

Traduire la mission en résultats stratégiques

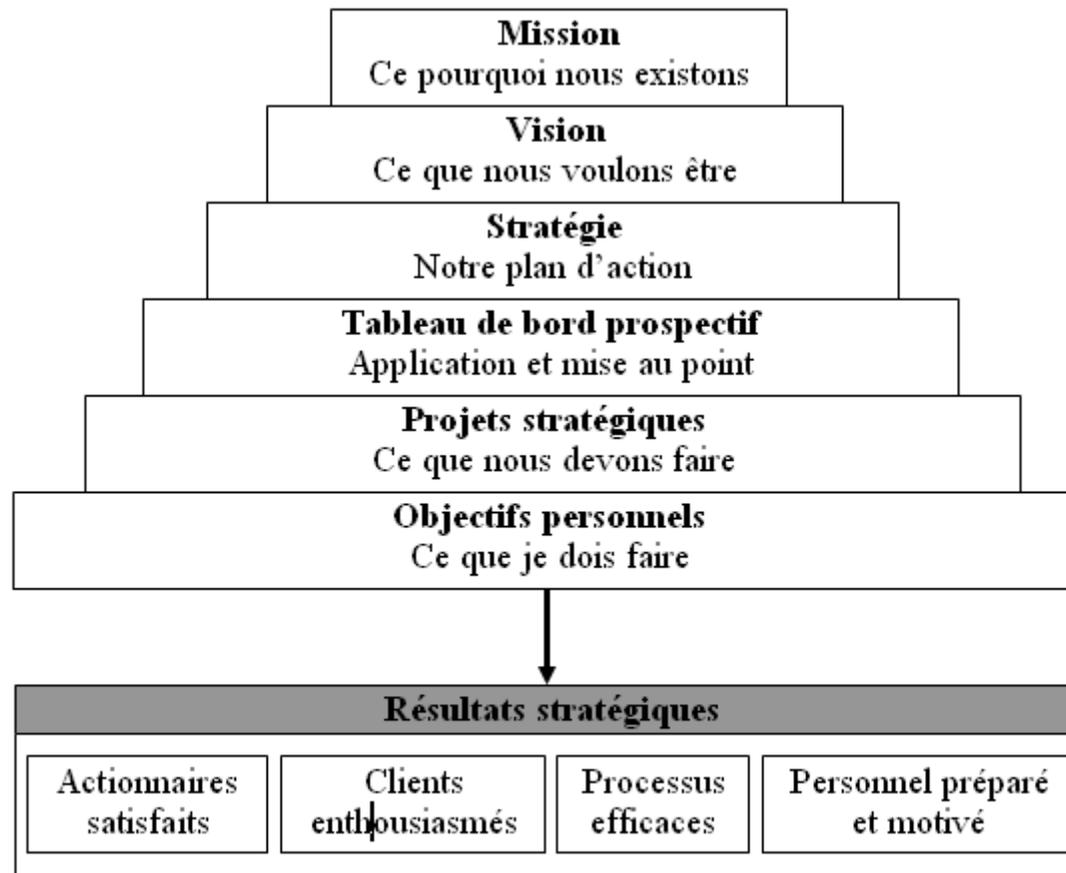
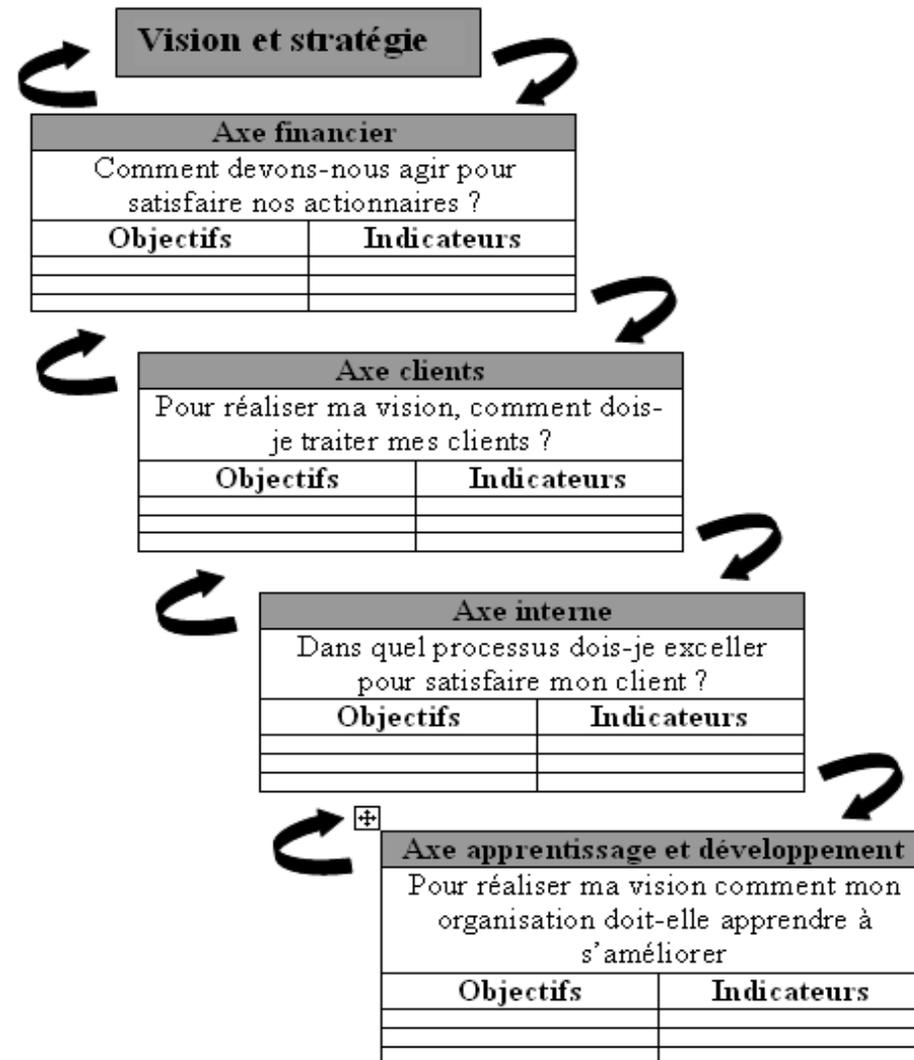


Figure n° 1 : traduire la mission en résultats stratégiques, Kaplan & Norton, comment utiliser le TBP, Ed organisation, page 79.

La mise en place du tableau de bord prospectif

Les relations de cause à effet



Reporting vs. Tableaux de bord

- *Beaucoup de ressemblances*
 - Outils d'aide à la décision
 - Ensemble d'indicateurs
 - Mesure des objectifs
 - Recherche des causes et des tendances
 - Modélisation de l'entreprise
- *Différences de forme, de contenu, et d'usage*
 - Reporting : sert aussi pour consolidation financière
 - TDB : pilotage opérationnel