

Les systèmes de pilotage des activités

Les tableaux de bord de gestion

- A l'instar du tableau de bord d'un véhicule ou du cockpit d'un avion, il importe de définir une série de paramètres clés qui permettent d'aller à l'essentiel et d'être alerté sur d'éventuelles dérives.
- A titre d'exemple pour le secteur hôtelier, le « taux de remplissage » est un des indicateurs de performance les plus importants.
- Les indicateurs sont aussi appelés KPI (Key Performance Indicators)

Les rôles d'un tableau de bord

- Communiquer et formuler la stratégie aux membres de l'équipe en fixant des objectifs stratégiques
- Mesurer les progrès selon les priorités
- Les résultats peuvent venir modifier la rémunération
- La fréquence peut être trimestrielle (suivi de gestion) ou mensuelle (suivi organisationnel ou de production)

Les indicateurs sont définis selon les objectifs des dirigeants

Maîtrise des coûts et la rentabilité

Suivi technique (si forte activité industrielle)

Maîtrise qualité des produits

Satisfaction client

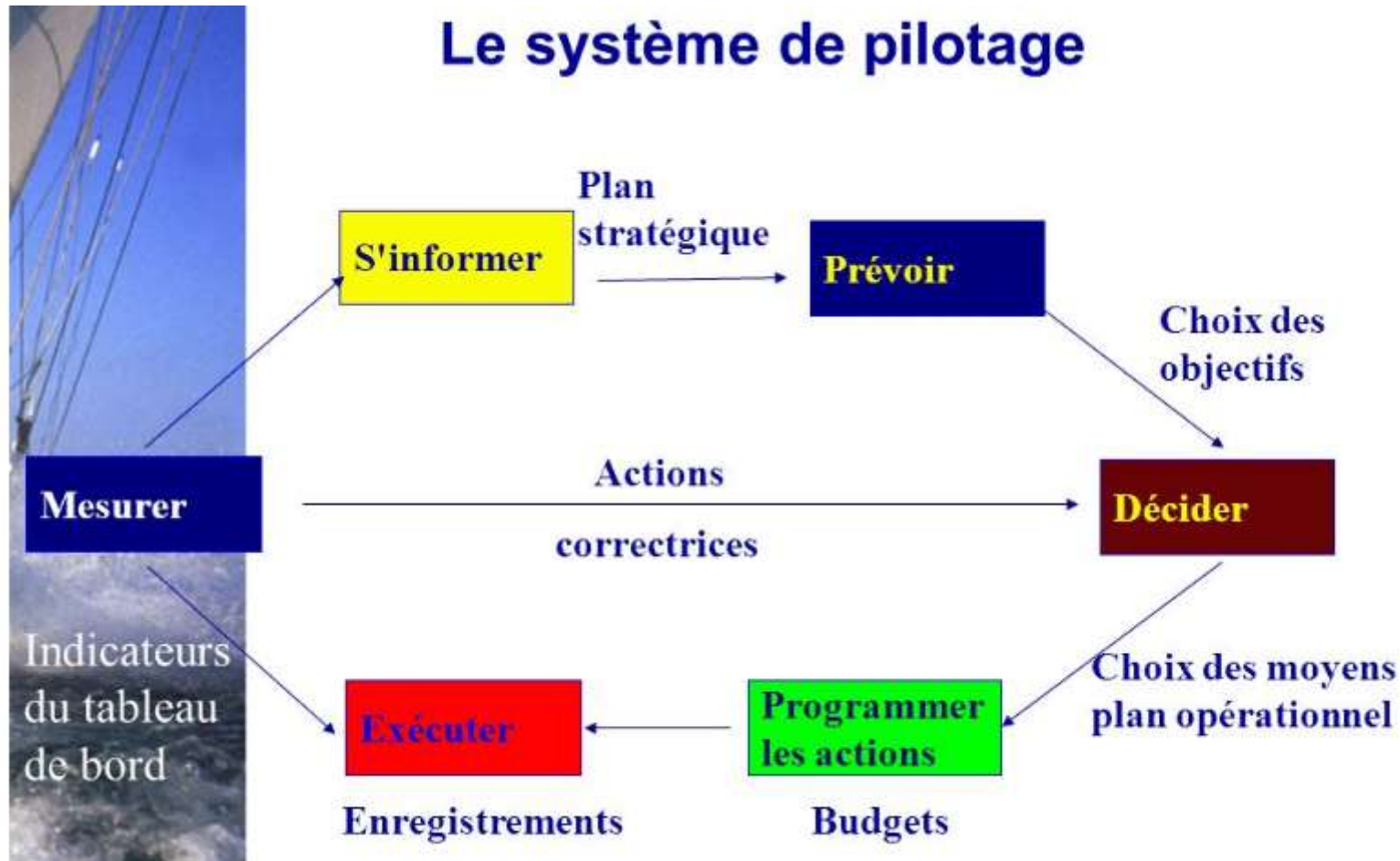
La mobilisation des salariés

...

Quels sont les critères de la mesure de la performance:

1. Quelles sont les variables à mesurer
2. Quels sont les compositions de variables: un indicateur est souvent un quotient A/B
3. Cas des indicateurs complexes avec chaîne de causalité
4. Niveaux de décomposition des indicateurs

Le système de pilotage



La méthode OVAR

- **Pour Objectifs/Variable d'Action:**
- fixer des objectifs pour l'entreprise,
- déterminer, pour la réalisation de ces objectifs, les variables d'action correspondantes,
- Choisir des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de cette variable ainsi qu'un responsable de l'action à mener.
- **Objectifs principaux**
- Augmenter la valeur perçue par le client ;
- Améliorer les performances ;
- Rationaliser et diminuer les coûts de fonctionnement.

Définir les Objectifs

BUTS

Définir les Variables d'Actions

Comment
les
mesurer (Ind
icateurs)?

Assigner les Responsabilités

Exemple:

- si l'objectif est d'**augmenter la marge de 3%**,
- une variable d'action peut être de réduire les remises accordées aux clients. Cette variable est assurée par le directeur commercial et l'indicateur permettant de suivre la réalisation de cette variable est le ratio remise/CA.
- Mais on peut aussi aller plus loin et appliquer une variable d'action au service administratif par exemple qui serait la réduction des gaspillages (qui impactent le coût de revient, donc, par voie de conséquence, la marge) et comme indicateur le volume de fourniture/employé du service.
- Et ainsi de suite.
- On peut reconstituer une chaîne des causalités

Les catégories d'indicateurs

1. Comptables et financiers
2. Marketing et commercial
3. Ressources humaines
4. R &D, production et qualité

Les indicateurs financiers

1. Le Ca
2. La marge commerciale
3. Le résultat
4. L'excédent brut d'exploitation
5. La trésorerie
6. Le taux d'impayés...

Les indicateurs marketing CJ1

- Carnets de commande
- Nombre de clients actifs
- Taux de fidélité
- Taux de clients satisfaits
- Taux de nouveaux clients
- Montant moyen des commandes...

Diapositive 12

CJ1

<https://www.netpme.fr/info-conseil-1/commercial-marketing/management-commercial/fiche-conseil/40592-fixer-objectifs-mieux-reussir>

Corinne Janicot; 03/10/2016

Les indicateurs grh

- Taux d'absentéisme
- Suivi des effectifs
- Turn over
- Enquête interne

Les indicateurs industriels

- Suivi quantités produites
- Capacités de production
- Niveaux de stocks
- Taux de rotation des stocks
- Taux de produits périmés
- Taux réclamations des clients
- Taux de retour des produits défectueux

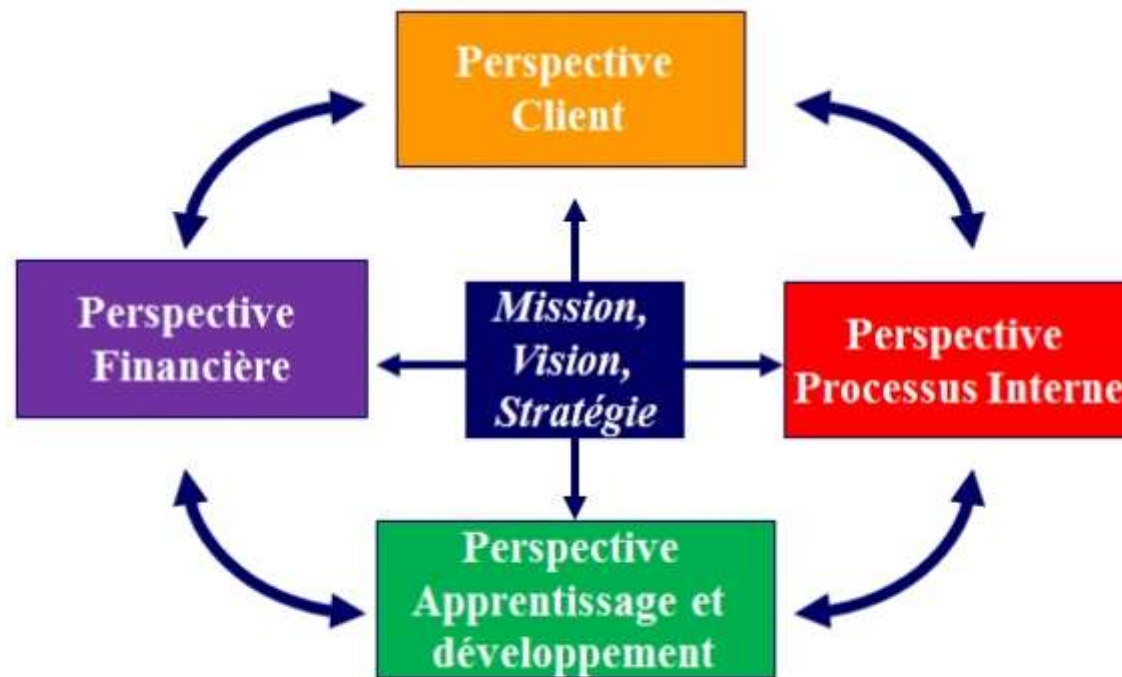
Critères de qualité des indicateurs

- Pertinence vis-à-vis des objectifs définis
 - Ex on cherche à réduire les coûts, quels indicateurs mettre en place
- Clarté de l'indicateur et aussi des variables qui le composent ex : $KPI = A/B$
- Fiabilité de la mesure dans le temps (on ne change pas de méthode)
- Cohérence dans la définition d'un indicateur surtout s'il est présent dans beaucoup de TDB, une définition unique
- Clarté et communication (pas d'ambiguïté) pb les indicateurs complexes
- Partage des indicateurs : mesure consensuelle

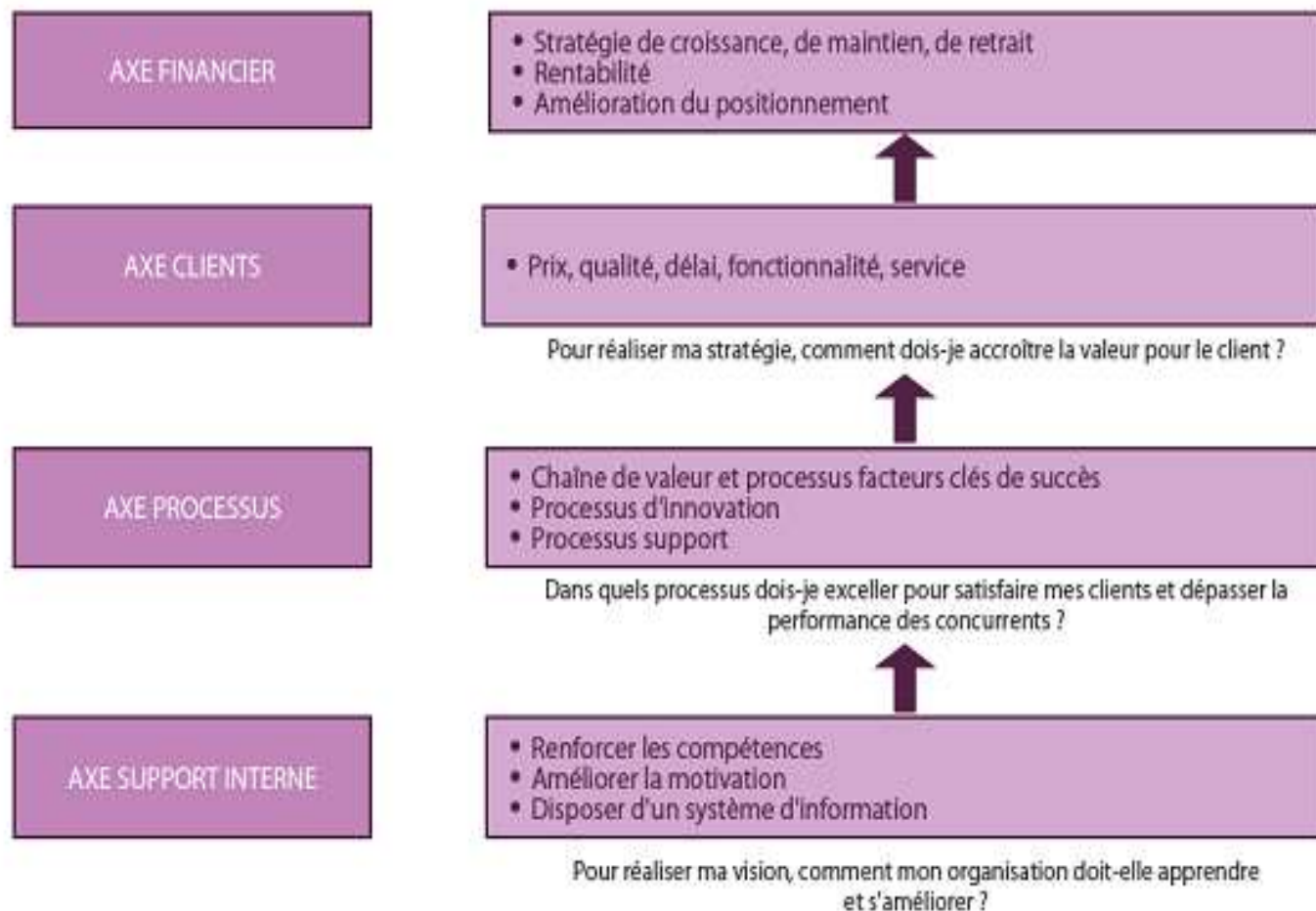
Critères de qualité du TDB

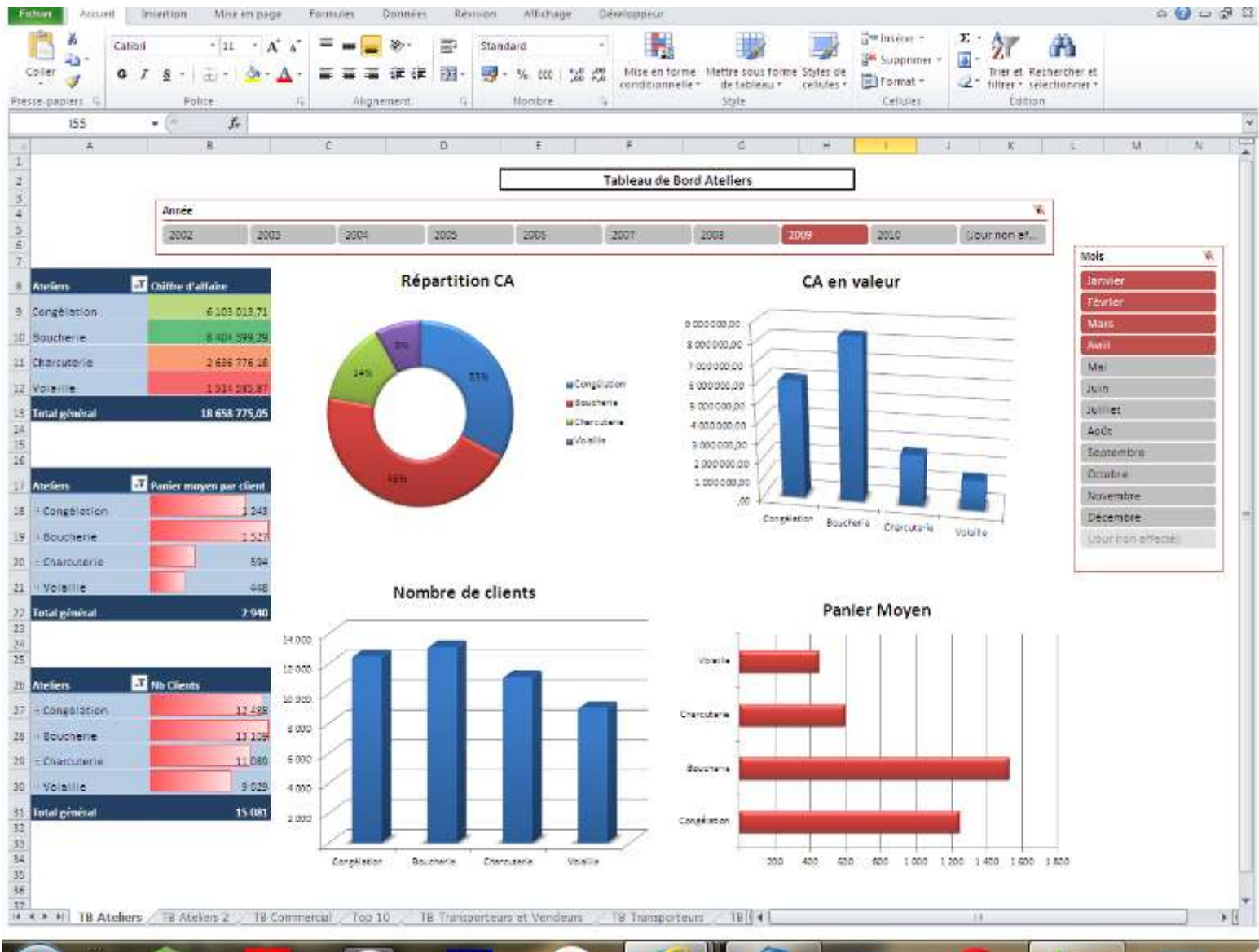
- Synthétique : une page maximum
- Lisibilité : charte graphique, cartographie
- Code couleur – alerte (vert – orange – rouge)
- Bonne communication
- Rôle d'un comité de pilotage:
 - Garant de la bonne adéquation des indicateurs/stratégie
 - Validation des items et des mesures
 - Contrôle de la cohérence de tous les indicateurs cf cartographie
 - Suivi dans le temps

Le tableau de bord prospectif ou Balanced scorecard



SCHEMA D'ELABORATION D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF





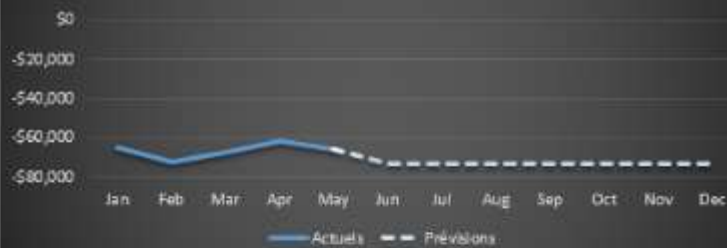
May 2014

TABLEAU DE BORD - FINANCE

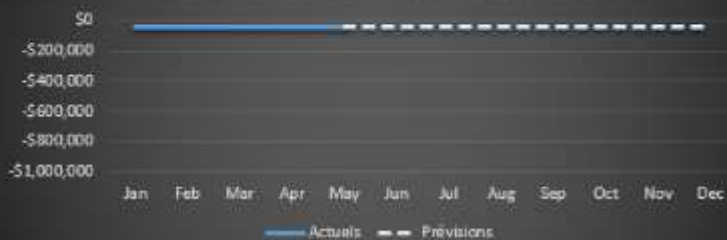
Flux monétaires - Opérations



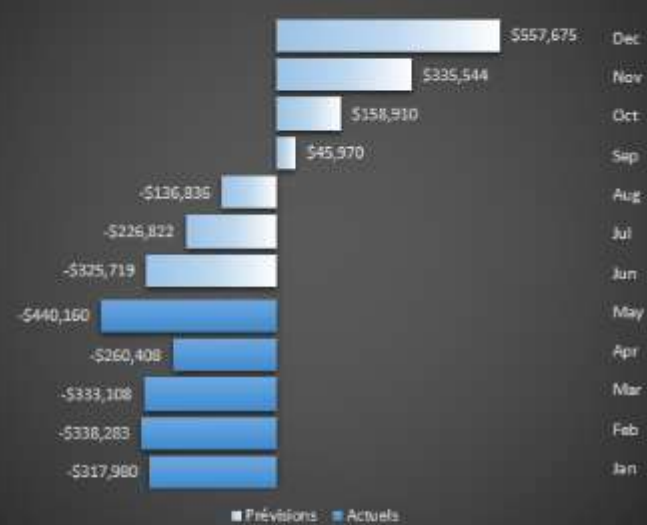
Flux monétaires - Investissement



Flux monétaires - Financement



Position d'encaisse



Ratio	Cible	Mois actuel	Mois prochain
Fonds de roulement	1.50	1.76 ●	1.74 ●
Liquidité immédiate	0.90	0.82 ●	0.85 ●
Couverture dette	2.00	1.49 ●	4.74 ●

TABLEAU DE BORD DES VENTES

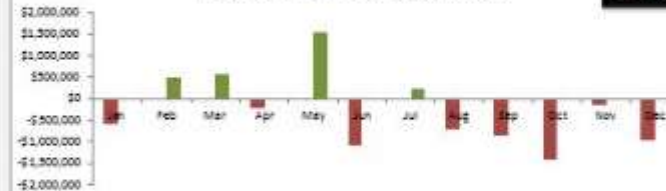
Ventes vs budget - Année en cours

% c.a. atteint vs budget



Écart des ventes avec le budget

2010



Nom mois

Jan	Feb	Mar
Apr	May	Jun
Jul	Aug	Sep
Oct	Nov	Dec

Région

Allemagne	Angleterre
Australie	Canada
États-Unis	France

Catégorie

Accessoires	Bicyclettes
Pièces	Vêtements

Performance des ventes

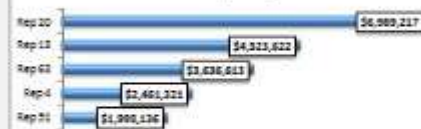
Years

2008 2009 2010

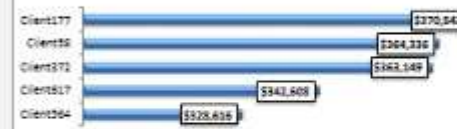
Date

Jan Feb Mar Apr May

Ventes - Top 5 représentants



Ventes - Top 5 clients



Ventes par catégorie



Ventes par région



LES COUTS PARTIELS : LE SEUIL DE RENTABILITE

- Dans de très nombreuses situations, il est indispensable d'avoir des informations relevant d'une analyse en coûts partiels (structure des charges et marges) pour être en mesure de faire un diagnostic et prendre une bonne décision.
- **Problèmes de seuil de rentabilité**
- Une activité commence à dégager des bénéfices à partir du moment où l'on vend suffisamment de produits pour que la marge sur coûts variables couvrent les frais fixes. On atteint alors le seuil de rentabilité

EX de calcul du seuil de rentabilité

- Supposons, par **exemple**, une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros et un résultat de 100 000 €, avec la structure suivantes des charges :
 - – charges variables : 1 600 000 ;
 - – charges fixes : 300 000.
- La marge sur coûts variables est de 400 000 et peut être considérée comme proportionnelle au niveau d'activité.
- L'entreprise a vendu 1000 produits

Le seuil de rentabilité en quantités

- Le seuil de rentabilité SR s'obtient par la formule suivante :
- $Q_{sr} \times (CA - \text{Charges variables}) = \text{frais fixes}$
- CA – charges variables est la marge sur coût variable
- Ici on a $2\,000\,000 - 1\,600\,000 = 400\,000$ on peut calculer une marge unitaire
- $400\,000 / 1000 = 400$
- Les frais fixes sont de 300 000
- $Q_{sr}(400) = 300\,000$
- Combien faut-il vendre de produit pour couvrir nos frais fixes?
- $Q_{sr} = 750$
- À partir de 750 quantités vendues l'entreprise réalise un bénéfice car elle a couvert les charges variables et fixes

Le seuil de rentabilité en valeur

- Pour calculer le seuil de rentabilité en valeur il faut que l'entreprise couvre ses charges variables puis ses charges fixes

- CA = 2 000 000
- - CHARGES VARIABLES - 1 600 000
- MARGE SUR CV **400 000 (en pourcentage du CA 20%)**

- **Le seuil de rentabilité est le CA mini qu'il faut réaliser pour couvrir les frais fixes**

Donc $SR(20\%) = FF$

- $SR = 300\,000 / 20\% = 1\,500\,000$

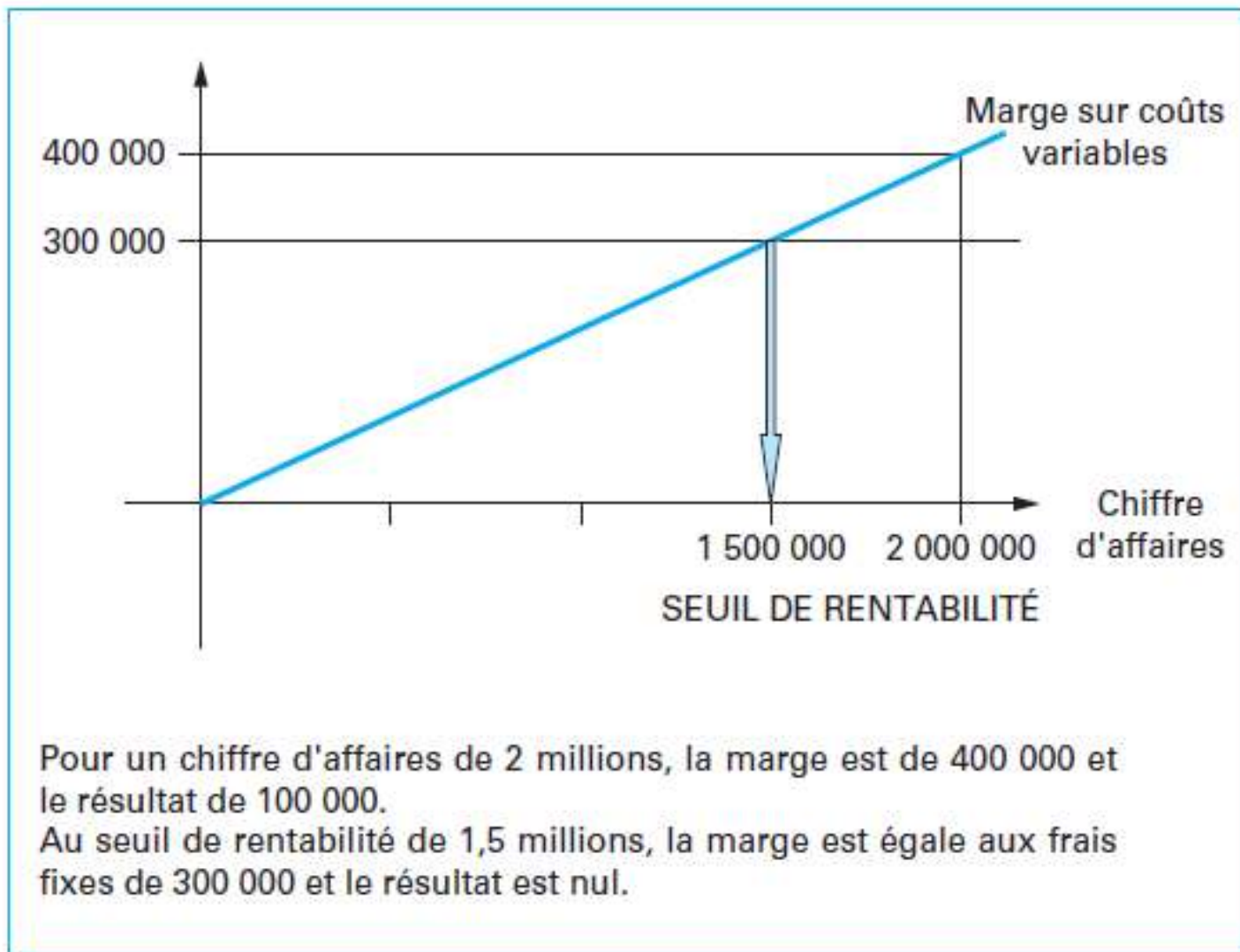


Figure 2 - Graphique de visualisation du seuil de rentabilité

- Si le chiffre d'affaires est supérieur à 1 500 000, on fait du bénéfice ; s'il est inférieur, on est en perte.
- Cela peut s'appliquer globalement, tous produits confondus, ou au niveau d'un produit en raisonnant sur la contribution.
- La différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité donne la *marge de sécurité*, qui est une des mesures de la vulnérabilité.
- Plus cette marge est faible, plus l'entreprise risque de se retrouver en perte quand, par exemple, une récession s'installe dans le secteur.

Exemple 2

- Pour une entreprise fabriquant des téléphones portables.
- Hypothèses :
- **Charges Fixes (CF)** = 15 000 € par an.
- **Charges Variables (CV)** = 50 € par portable.
- Prix de vente unitaire du portable = 200 €.
- 900 portables sont fabriqués et vendus par an.

- **Chiffre d'affaires annuel** = $900 \times 200 = 180\,000$ €.
- **Marge sur Coûts Variables (MCV)** : $200 - 50 = 150$ €.
- **Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV)** : $150 / 200 = 75\%$.
- $SRq (m/cv) = FF$
- $SRq(150) = 15\,000$
- $SRq = 100$ en valeur $100 * 200 = 20\,000$

- **Seuil de rentabilité** = $15\ 000 / 0,75 = 20\ 000\ €$
- A partir de 20 000 € de chiffre d'affaires, soit 100 portables vendus, l'entreprise commence à être rentable.
- **Point mort** = $20\ 000 / (180\ 000 / 360) = 40\ \text{jours}$
- A partir du 40ème jour d'activité, l'entreprise commence à dégager des bénéfices.