

Document élaboré par :

**M. BENAMAR Mohammed
DR NO II Tanger**

ISTA Route Sebta Tétouan

Révision linguistique

Validation

SOMMAIRE

Présentation du module

Résumé de théorie

Chapitre1 : PRESENTATION ET CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION

- I. Tableau de bord et indicateurs
- II. Construction et mise en forme des tableaux de bord de gestion

Chapitre 2 MISE EN FORME DE TABLEAU DE BORD DE GESTION

- I. Tableau de bord commerciaux
- II. Tableau de bord de production
- III. Tableau du responsable des approvisionnements
- IV. Tableau de bord logistique
- V. Tableau de bord de personnel

Chapitre 3 : L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION A DES FINS DECISIONNELLES

Guide des travaux pratiques

I. TP1

- I.1 Objectif
- I.2 Durée du TP
- I.3 Matériel
- I.4 Description du TP
- I.5 Déroulement du TP

II. TP2

- II.1 Objectif
- II.2 Durée du TP
- II.3 Matériel
- II.4 Description du TP
- II.5 Déroulement du TP

III. TP

III.1 Objectif

III.2 Durée du TP

III.3 Matériel

III.4 Déroulement du TP

Evaluation de fin de module

Liste bibliographique

Durée : 60 h 60% : théorique 40% : pratique

**OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE
COMPORTEMENT**

COMPORTEMENT ATTENDU

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit

Elaborer un tableau de bord

Selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

CONDITIONS D'EVALUATION

- Travail consistant à élaborer le tableau de bord à partir de :
- Consignes du formateur
- Documentations nécessaires
- Etudes de cas, situations représentatives du milieu des affaires et portant Sur l'élaboration du tableau de bord et la gestion du temps.
- Un micro-ordinateur, PowerPoint, matériels audiovisuel.

CRITERES GENERAUX DE PERFORMANCE

- Respect des étapes d'élaboration du tableau de bord
- Respect des consignes et du temps alloué.
- Choix des indicateurs
- Qualité d'analyse des écarts
- Vérification appropriée du travail
- Respect des règles de grammaire et conjugaison
- Lisibilité des écritures
- Propreté des documents présentés
- Exactitude des calculs
- Respect des délais prévus dans l'acheminement des formulaires aux organismes et aux personnes en causes

**PRECISIONS SUR LE
COMPORTEMENT ATTENDU**

A. Présenter les tableaux de bord des centres de responsabilité.

**CRITERES PARTICULIERS DE
PERFORMANCE**

- Il s'agit de présenter les tableaux de bord :
 - Commercial ;
 - Technique ;
 - Financier ;
 - Administratif et social.
- Respect des étapes d'élaboration.
- Utilisation des indicateurs concernés.
- Communication écrite et verbale.
- Utilisation des modèles de PowerPoint.

OBJECTIF OPERATIONNEL DE PREMIER NIVEAU DE
COMPORTEMENT (suite)

**PRECISIONS SUR LE
COMPORTEMENT ATTENDU**

B. Présenter le tableau de bord de synthèse

CRITERES PARTICULIERS DE PERFORMANCE

- Concordance des indicateurs de synthèse avec les objectifs.
- Présentation des points à traiter.
- Présentation des difficultés rencontrées.
- Présentation claire et précise.
- Communication écrite et verbale.
- Pilotage par les écarts.

OBJECTIFS OPERATIONNELS DE SECOND NIVEAU

LE STAGIAIRE DOIT MAITRISER LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR –PERCEVOIR OU SAVOIR-ETRE JUGES PREALABLES AUX APPRENTISSAGES DIRECTEMENT REQUIS POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF DE PREMIER NIVEAU, TELS QUE :

Avant d'aborder l'ensemble des précisions :

1. Expliquer le rôle de tableau de bord
2. Expliquer les exigences nécessaires pour élaborer le tableau de bord.
3. Insister sur la conception stratégique du tableau de bord :
3. Répertorier les destinataires du tableau de bord.
4. Expliquer les différentes présentations de tableau de bord :
5. Expliquer les étapes à suivre pour élaborer un tableau de bord :

Avant de présenter les tableaux de bord des centres de responsabilité (A) :

6. Expliquer les raisons de choix d'un Indicateur.
7. Lister les indicateurs susceptibles d'être utilisés dans chaque type de tableau de bord.
8. Expliquer comment obtenir les données.

Avant d'établir le tableau de bord de synthèse (B) :

1. Insister sur l'utilité du tableau de bord de synthèse.

11. Définir les objectifs de contrôle du tableau de bord.

12. Définir les indices de contrôle.
13. Expliquer comment exploiter le tableau de bord.
14. Action d'évoluer le tableau de bord.

PRESENTATION DU MODULE

Le système comptable permet de produire des informations nécessaires pour le contrôle de gestion de l'entreprise.

Mais, les informations produites par le système comptable ne sont pas toujours adaptées aux préoccupations du contrôle de gestion en effet :

- le système comptable fournit de multiples informations sans discerner celles qui sont essentielles et celles qui ne le sont pas;
- malgré l'aide de l'informatique, la procédure d'élaboration des documents comptables reste lourde et complexe et cela entraîne forcément une vue discontinue des phénomènes;
- le système comptable ne peut fonctionner que lorsque tous les éléments sont mesurés et il fournit ses informations dans le délai d'obtention des données les plus tardives. Il donne donc une vue trop historique des événements.

Le tableau de bord correspond, en effet, à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités.

Bien évidemment, le tableau de bord puise une bonne partie de ses informations dans la comptabilité (et notamment la comptabilité analytique); cependant, répondant à des besoins différents de nature et de temps, il ne s'identifie pas au système comptable.

La prise de décision exige une information plus rapide, éventuellement continue, sur la performance de l'unité et les facteurs qui l'expliquent. Des indicateurs de pilotage plus qualitatifs et plus prospectifs sont donc nécessaires. Le tableau de bord propose une information qui répond à ces exigences.

Un tableau de bord peut très bien être mis en place par une firme qui ne dispose pas de système budgétaire. Rien ne l'empêche en effet, d'avoir des renseignements sur l'état de ses commandes, sur ses ventes, sur ses principaux ratios financiers,

sur l'absentéisme de son personnel, sur le rendement de ses ouvriers etc. Pour juger des résultats obtenus, elle fera référence soit aux résultats correspondant à l'exercice antérieur ou aux résultats de la branche, soit aux prévisions partielles réalisées dans tel ou tel département de l'entreprise.

**Module : TABLEAU DE BORD
RESUME THEORIQUE**

Chapitre1 :

PRESENTATION ET CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE GESTION :

I. Tableau de bord et indicateurs

Pour que les indicateurs de pilotage fonctionnent efficacement, il faut qu'ils soient intégrés en système une fois cette cohérence est assurée on peut entamer la présentation et la mise en forme .

1- définition du tableau de bord :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs.

2- Objectif du tableau de bord

Le tableau de bord a pour objectif d'aider le responsable dans la recherche de la maîtrise de la performance du centre de responsabilité qu'il pilote.

Il l'aide à la prise de décision en lui apportant une information :

- Sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité,
- Sur leurs conditions de réalisation : moyens mis en œuvre, évolutions de l'environnement de l'unité.

C'est un outil tourné vers l'action qui apporte une information aussi précoce que possible, voire anticipée, afin de favoriser la réactivité de l'unité.

3- Le système d'indicateurs

Le responsable de chaque fonction dispose d'une liste d'indicateurs lui permettant de gérer les activités de sa fonction . Pourtant, la gestion intégrale de L'entreprise nécessite une concertation entre les différents niveaux de l'organisation . D'où apparaît le terme « système d'indicateurs » .

Les indicateurs de performance / de pilotage constituent une base solide d'un processus décisionnel, ils doivent être simples et peu nombreux .Mieux encore, la cohérence parfaite, qui éviterait tout conflit entre indicateurs et entre décideurs différents n'est plus accessible. Le conflit, inhérent à la réalité de l'entreprise, doit simplement être contenu dans des limites raisonnables : même si la cohérence parfaite est inaccessible, l'impératif de cohérence limité subsiste.

Il ne s'agit pas ici de décrire la cohérence avec les objectifs, c'est une priorité dont on a déjà parlé à l'étape du choix des indicateurs .Bien plus les indicateurs se relient entre eux de deux manières. L'une est verticale : les indicateurs sont de plus en plus agrégés en montant la hiérarchie. L'autre est horizontale : des liaisons transversales s'établissent logiquement entre indicateurs de centre de décision différents pour assurer une cohérence limitée, notamment pour une même nature d'objectif (cohérence des indicateurs qualité ,des indicateurs de délai ,etc.)

Concernant le premier niveau de cohérence, suivant le principe gigogne d'agrégation des information, celles-ci sont consolidées de niveau en niveau jusqu'à la direction générale. Cette dernière va donc disposer d'un document lui permettant de faire un point régulier sur la marche des centres de responsabilité . le tableau de bord de chaque responsable doit inclure, outre les informations qu'il juge essentielles au suivi et à la maîtrise de son activité , celles qui lui permettent de discuter avec son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

Il s'agit de palier le manque d'analyse et de suivis des performances économiques globales concernant l'ensemble de l'entreprise. Ces éléments ne peuvent pas toujours être obtenus par simple agrégation des informations figurant dans les tableaux de bord de gestion . les raisons en sont les suivantes :

- La consolidation des performances intermédiaires n'est pas toujours significative de la performance économique d'ensemble. Des calculs réincorporant les éléments économiques réels doivent alors être effectués ;

- Les calculs de rentabilité ne peuvent souvent être effectué qu'au niveau central car ils nécessitent la prise en compte d'éléments indispensables localement.

Cette cohérence n'est cependant pas suffisante pour permettre aux responsables d'avoir une vision globale de la marche de l'entreprise. D'ou la nécessité d'une consolidation transversale.

Afin de maximiser la performance d'individus ou de fonctions prises isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes de l'organisation . cette coordination sera rendue possible avec l'analyse et la gestion des processus.

Un processus est une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client externe d'abord, puis interne. L'input (entrée) est généralement commandé par le client, et output est la livraison au client.

Pour être efficace, un mode de fonctionnement par processus nécessite la mise en place d'une organisation spécifique.

La cohérence transversale doit être orientée vers la réalisation d'un seul objectif. par exemple , accroître satisfaction client, nécessite d'un suivie permanent les indicateurs de délai (délai d'approvisionnement ,délai de

production, délai d'expédition ...) de qualité (nombre de pièces défectueuses à l'entrée des matières, taux de déchets et de rebut, nombre de réclamation client,...), de coût (coût de passation de la commande, coût de production, coût de distribution).

Une fois cette double cohérence est assurée, les indicateurs sont regroupés en tableau de bord, qui en assurent une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage.

II. Construction et mise en forme des tableaux de bord de gestion :

Avant de présenter les différentes formes d'indicateurs, le choix de la périodicité s'impose ;

A-Le choix de la périodicité :

Le choix de périodicité a pour objectif de rechercher la périodicité de présentation du tableau de bord au décideur , ainsi la première question à se poser : Comment faire pour déterminer la périodicité optimal ?

P.VOYER(1) distingue plusieurs horizon temporels :

-Quotidiens : pour la coordination des opérations sur le terrain ;

-Hebdomadaires : pour l'allocation opérationnelle des ressources et la supervision des équipes ;

-Mensuels : pour le suivi des activités et du budget ;

-Trimestriels ou annuels : pour le contrôle et l'évaluation de la performance générale ;

-Périodiques ou finaux : à la fin d'une activité ou d'un ensemble d'activité, d'étapes de projet ou de phase de programmes ;

-Circonstanciels : laissés à la discrétion du gestionnaire, ou produits au gré des événements ou de l'apparition des problèmes.

La périodicité ou la fréquence d'un tableau de bord de gestion n'est utile que si elle permet de visualiser l'objectif à atteindre et de prendre la décision en temps réel. La décision dont il s'agit, doit être précédé par une présentation de la forme des indicateurs.

B. La mise en forme des tableaux de bord de gestion :

La mise en forme du tableau de bord comprend d'une part le mode de représentation choisi des indicateurs, d'autre part la mise en page de l'ensemble des indicateurs.

▪ Le choix de présentation des données doit être signifiant : En effet, les modes de représentation des indicateurs sont très variés :

- Tableau.
- Graphiques : histogrammes, courbes, graphiques en bâton,...
- Clignotants : il s'agit de faire paraître une valeur d'alerte.
- Commentaires.

Le contrôleur de gestion choisit les modes de représentation les mieux adaptés au type de données et à ce qu'elles traduisent.

La qualité de la mise en page est essentielle. L'objectif de la mise en page est de faire ressortir la structure du tableau de bord et d'offrir une grande lisibilité permettant de repérer au plus vite les informations.

Ainsi Le tableau de bord se compose de chiffres , de graphiques et de commentaires selon le schéma suivant :

Objectif stratégique : Processus	Indicateur : Unité de l'indicateur	Entité : Période :
--	--	-----------------------

--	--	--	--	--	--	--	--

Valeur : Les chiffres

Graphiques

	Mois			Cumul			Année			
	Ré el	Obje ctif	Eca rt	Ré el	Obje ctif	Eca rt	Ré el	Obje ctif	Eca rt	Histori que
Donnée s de L'indica teur										

Commentaire :

1- Les chiffres

Il peut s'agir de grandeurs physiques ou d'éléments en dirhams. Les données de base sont souvent peu significatives si on ne les rapproche pas d'autre données : données antérieures, normes du secteur, les prévisions,.....

Le tableau regroupant les chiffres significatifs comprend les éléments suivants :

-Les objectifs : il n' y a pas de tableau de bord sans objectif. Un document qui aligne des chiffres sans objectifs n'est qu'une simple statistique. La référence peut être issue :

- **d'objectifs budgétaires** : les plus courants.
- **De cibles** : lorsque l'objectif diffère du budget, ou n' a pas été précisé au budget.
- **Du réel n-1** : c'est un bon référentiel pour les entreprises dans lesquelles les objectifs ne sont pas clairement définis, ou pour lesquelles il n' y a pas d' historique.
- **Du seuil critique** : dès que l'indicateur descend en dessous, une alerte est déclenchée .

-Les réalisations : La fréquence de suivi des réalisations dépendra du besoin de réactivités des acteurs :

- **Cumul** : il permet un suivit avec les objectifs annuels.
- **12 mois glissants** :il permet de gommer les effets saisonniers.
- **Les mos précédents** : ils permettent de constater une évolution et de comprendre si, bien que l'objectif ne soit pas atteint, la situation s'améliore ou se dégrade.

- Les écarts : ils permettent de voir rapidement les indicateurs sur lesquels il y a des dérives. Ils expriment habituellement en pourcentage ou en valeur, par rapport à l'objectif ou à n-1

- **La prévision sur l'année encours** : afin de permettre aux décideurs d'anticiper et de prendre rapidement des décisions, le tableau de bord doit être tourné vers l'avenir :

- Estimation sur les trois mois à venir : dans certaines sociétés, cette pratique a été instaurée pour obliger les managers à prendre des décisions à un horizon de trois mois.
- Nouvelle prévision sur les mois restants : il ne faut pas la considérer comme le nouvel objectif final.
- Projection de fin d'année : souvent assimilable à un résultat probable. Trois techniques peuvent être utilisées pour les reprises :

$P = \text{Réal cumulé} = \text{budget des mois restants} ;$

$P = (\text{Réal cumulé} / \text{nombre de mois}) \times 12 ;$

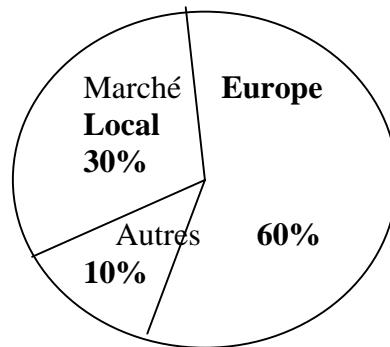
$P = \text{Réal cumulé} + \text{nouvelle prévision détaillée.}$

Les tableaux de chiffres peuvent être enrichis par des représentations graphiques.

2- les graphiques :

les représentation graphiques sont trop nombreux, on se limite à décrire quelques – unes :

- **la décomposition** : Elle permet de mettre en valeur la part relative des composants d'un ensemble :
par exemple : chiffre d'affaire par marché.

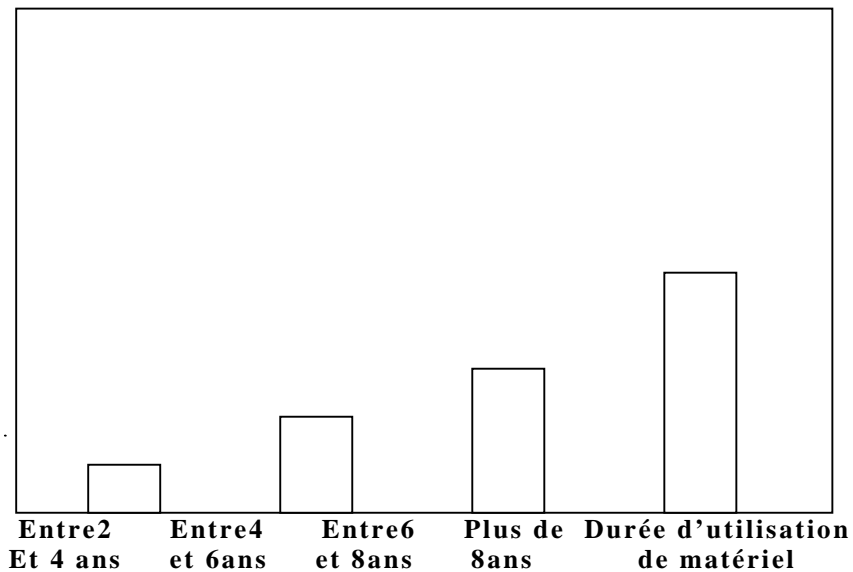


- **L'évolution** : Elle montre comment la performance d'un élément varie dans le temps.

- **La répartition** : Elle montre comment un ensemble se répartit par tranches quantitative. Dans la cas ou on travaille avec moins de dix tranches , on peut réaliser une représentation en histogramme.

Exemple :

Nombre de
Pannes par mois

**3- Les commentaires**

Les commentaires doivent apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le tableau de bord. Le commentaire peut porter sur cinq rubriques :

- Explication des écarts constatés
- Décision prise par le responsable
- Avancement des actions de progrès prise précédemment
- Question sur des décisions à prendre, soit avec la hiérarchie, soit en accord avec un autre responsable
- Justifications des prévisions sur les mois à venir

Chapitre 2

MISE EN FORME DE TABLEAU DE BORD DE GESTION DE GESTION EXEMPLE : LE SECTEUR DE LA BONNETERIE

I. Tableau de bord commerciaux :

Tableau des réalisation des ventes :

Mois:.....

Commande n°	Quantité			Chiffre d'affaires		
	Réel	Cumul	Ecart	Réel	Cumul	Ecart
Cumul						

Tableau de réalisation des ventes par catégorie de client :

Référé nce comma nde	janvier			Février			Ret our	Pénalit é pour défaut , ou retard	Observ ation
	Bud get	Réal isé	Eca rt	Ré el	Obje ctif	Eca rt			
Cumul									

II- Tableau de bord de production :

Tableau de lancement en fabrication :

Mois :

Références commandes	Semaine			Mois		
	Production	Nbre de lancement réalisés	Quantité par lancement	Production	Nbre de lancement réalisés	Quantité par lancement

Tableau de frais de fabrication :

Référence commande :

Nature des frais par activités de production				Cumul		
	Objectif	Réel	Ecart	Objectif	Réel	Ecart

Tableau : Heurs de marche des machines :

Machines	Heurs d'arrêts		Heurs disponibles	Heures de marche	Taux de productivité	Observation
	Pour pannes	Pour montages				

III- Tableau du responsable des approvisionnements :

En valeur	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
- Commandes passées.....												
- Achats livrés												
- Stock de fil par composition, par passe et tirage												
- Heures perdues par manque d'approvisionnement (en H)												
- Stock des autres matières premières												

IV- Tableau de bord logistique :

Tableau : Coûts de logistique externe :

Nature de l'opération	Commission du transitaire	Coût du transport	Autre frais de dédouanement	Frais de soustraction	Total des coûts à l'import	Total des coûts à l'export
Import						
Export						
Soustraction						

V- Tableau de bord de personnel :

	Tico tage	Foulo nage	Cou pe	Confe ction	Emba llage	condit ionne ment
Effectif : hommes Femmes Taux d'absentéism e Nombre de personne recrutées Nombre de personnes licenciées Nombre d'accidents de travail									

Application :

Soit à établir le tableau de bord d'un chef d'atelier d'une entreprise textile (disons une filature).

Les points clés de la mission de chef d'atelier pourraient, par exemple, être résumés par le tableau suivant:

Entreprise Y- Atelier X

Objectifs clés à respecter	Autres départements concernés
Production : 1) Exécuter les programmes Hebdomadaires 2) Respecter les normes de qualité	Service planning de L'usine Service contrôle de qualité
Matières : de produits Obtenus de matières qui consommées	3) Gérer les stocks semi-finis 4) Gérer les stocks seront Atelier Z Achats
Personnel : effectifs aux certain rendement	5) Adapter les programmes 6) Obtenir un Personnel -
Equipement : efficacement les Machines	7) Utiliser Maintenance

Les informations dont a besoin le chef d'atelier pour réaliser ces différentes missions seront alors:

	Information d'alerte	Information d'enquête
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Production par type de produit. - Répartition de la production par qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des capacités de production utilisés. - Répartition de la production de 2^e choix et des rebuts, par nature de défauts.
Matières	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau des stocks de matières et de produits semi-finis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des séries spéciales à exécuter d'urgence.
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage dans la main-d'oeuvre du personnel polyvalent. - Cadences à respecter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des matières reçues. - Taux d'absentéisme. - Taux de refaisage.
Equipements	<ul style="list-style-type: none"> - Rendement des machines 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des matières reçues

Pour obtenir le tableau de bord de ce responsable, il resterait à fixer les normes que celui-ci doit respecter pour chaque indicateur.

Un autre problème serait ensuite de déterminer les informations que le chef d'atelier doit fournir à sa hiérarchie, en l'occurrence au chef de fabrication et au directeur d'usine.

Chapitre 4 :

L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION A DES FINS DECISIONNELLES

Le tableau de bord constitue un système d'information, à l'égard des autres systèmes comptables et budgétaires. L'avantage du tableau de bord est qu'il fournit une information dans un bref délai (trimestre, mois, voire semaine). Cette information constitue un signal. Ce dernier doit avoir un sens, une signification. L'objectif en est de permettre la prise de décision.

La question de la qualité d'une information est une question très délicate. Si l'on peut en effet, parfois assez correctement, estimer ce que coûte la collecte régulière ou ponctuelle de telle ou telle information, il est bien plus difficile de mesurer ce qu'elle rapporte.

Pour confronter les informations fournies par le tableau de bord aux problèmes correspondants, les deux systèmes (décision et information) ne suffisent pas. Un troisième système entre en scène, il s'agit du système de contrôle. C'est à travers la présentation de ce dernier système et la relation entre les trois systèmes que les actions correctrices seront prises.

Le système de contrôle de l'entreprise doit donner à ses responsables les éléments nécessaires pour qu'ils puissent maîtriser leurs activités. Plus explicitement, les responsables d'une entreprise qui veulent orienter et ajuster son fonctionnement en prenant rapidement les décisions leur donnant toutes les chances d'atteindre leurs objectifs, seront obligés de contrôler en permanence l'activité de leur entreprise.

Le système de contrôle portera, bien sur, sur un suivi des résultats attendus, mais également sur un suivi des plans d'actions associés permettant de les atteindre. Cependant, la plupart des tableaux de bord regroupent des indicateurs qui rendent compte de la performance des responsables.

Conclusion :

Le tableau de bord de gestion présente de nombreux avantages grâce aux nombreuses formes de présentation des données synthétique, le tableau de bord permet une lecture rapide. Quelques fois, il suffit d'un simple coup d'œil pour dégager les tendances et les changements. L'utilisation des graphiques est plus conviviales et permet, plus que les tableaux de chiffres, de suivre simultanément plusieurs grandeurs et entraîne plus d'interprétation pour faciliter la projection vers l'avenir.

Le tableau de bord est un outil à caractère flexible, Ainsi, il s'adapte au contexte interne et externe de l'établissement, il est différent selon l'implication de la direction générale, il obéit aux objectifs qu'on lui attribue et enfin son efficacité dépend de la relation entre opérationnels, contrôleurs de gestion et informaticiens.

Le tableau de bord est un outil approprié du pilotage de l'entreprise, il permet la mesure et l'amélioration des performances.

**Module : TABLEAU DE BORD
GUIDE DES TRAVAUX PRATIQUES**

I. TP N 1: Cas LAHLOU

I.1 Objectifs visés:

- Proposer système de rémunération pour les représentants.
- Elaborer un tableau de bord destiné au Directeur.

I.2 Durée du TP: 8 heures

I.3 Matériel (Equipement et matière d'œuvre) par équipe

Equipement:

Micro ordinateur

Matières d'œuvre:

Disquettes

I.4 Description du TP

L'entreprise LAHLOU distribue des machines à café "expresso" qu'elle import d'Allemagne. Elle bénéficie d'une exclusivité de vente sur Casa et la région du Maroc.

Elle dispose d'un réseau étoffé de représentants qui contactent les restaurants, hôtels et collectivités. Monsieur LAHLOU, dirigeant de l'entreprise tente de bâtir la notoriété de son entreprise à partir de deux règles de gestion auxquelles il s'interdit de déroger:

- toute commande est honorée dans les 3 jours, ce qui implique des stocks important,
- le service après-vente se doit d'être très efficace. Si une panne est signalée par le client, les membres du S.A.V. interviennent dans la journée. Si la machine ne peut être réparée, ils prêtent une machine au restaurateur pendant la durée de la réparation. (Toute machine est garantie un an pièces et main d'œuvre, au-delà le client paie la réparation).

L'entreprise se compose de trois centres de responsabilité :

- le département commercial chargé de procéder aux achats, de gérer les stocks et de vendre les machines par l'intermédiaire des représentants,
- le département S.A.V. qui intervient en cas de panne,
- le département administratif.

Chacun des départements est dirigé par un chef de département.

I.5 Déroulement du TP

Engagé comme contrôleur de gestion directement rattaché au président Monsieur LAHLOU, vous êtes chargé des études suivantes :

TRAVAIL A FAIRE :

- 1- Elaborer un tableau de bord destiné au directeur du département S.A.V.
- 2- Elaborer un tableau de bord pour le compte du Directeur du département commercial.
- 3- Proposer à partir des informations contenues dans l'annexe ci-dessous un système de rémunération pour les représentants.
- 4- Elaborer un tableau de bord destiné au Président Monsieur LAHLOU. Ce tableau de bord ne devra comprendre que des éléments essentiels.

NB : Pour chaque tableau de bord, indiquer quelle est la périodicité souhaitable.

Mode de rémunération des représentants

Les représentants sont uniquement payés à la commission (taux : 16% du prix de vente). Ce système destiné à motiver les représentants a été mis en place dans un contexte de forte croissance du chiffre d'affaires, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Aussi, la société LAHLOU constate un fort taux de "turn-over" parmi les représentants récemment recrutés. Ceux-ci après une période de formation pendant laquelle ils reçoivent un fixe demeurent peu de temps dans l'entreprise. Inquiet de cet état de fait, le directeur commercial souhaite changer le mode de rémunération des représentants de façon à les fidéliser.

D'autre part, les vendeurs utilisent leur voiture personnelle mais perçoivent une indemnité correspondant au bareme kilométrique établi par l'administration fiscale (l'indemnité est calculée en fonction de leur évaluation personnelle). Les frais de repas sont remboursés sur la base de 50dh par repas.

Chiffre d'affaires annuel prévisionnel : 10 000 000dh.

Nombre de représentants : 12.

Une récapitulation annuelle a montré que les salaires sont très inégalement répartis entre les représentants.

Par ailleurs, les représentants ont la possibilité d'accorder une remise sur le prix catalogue au client mais cette remise est déduite de leur commission. La remise est plafonnée à 3% du prix de vente de la machine. Le taux de remise moyen accordé est proche de 2%.

II. TP N 2 : CAS SOUDFA :

II.1 Objectif visé:

Elaborer un tableau de bord destiné au Directeur.

II.2 Durée du TP: 6 heures

II.3 Matériel (Equipement et matière d'œuvre) par équipe

Equipement:

Micro ordinateur

Matières d'œuvre:

Disquettes

II.4 Description du TP

SOUDFA et Associés, lors de sa création en 1996, avait pour vocation de vendre du matériel informatique aux entreprises.

Progressivement, elle a diversifié ses activités en saisissant les opportunités offertes par le développement des besoins dans ce domaine. Aujourd'hui, elle offre à ses clients les services suivants :

- Vente de tous produits informatiques : matériels, accessoires, logiciels...,
- Formation à certains logiciels grand public : tableurs, traitements de texte...,
- Réparation de matériel informatique et vente de matériel d'occasion.

II.5 Description du TP

Le chef d'entreprise envisage d'organiser l'entreprise en centres de responsabilité autonomes : la nouvelle organisation comprendrait 4 centres de profit :

- Le centre : vente de matériel neuf, (le matériel est vendu avec une garantie d'un an),
- Le centre : vente de matériel d'occasion,
- Le centre formation,
- Le centre réparations.

T.A.F. :

Elaborer un tableau de bord destiné au directeur du centre formation selon la méthodologie préconisée dans la fiche conseil.

III. TP N 3: société des GALERIES RÉUNIES

III.1 Objectifs visés:

- Mesure de performance des magasins
- Comparaison des magasins.

III.2 Durée du TP: 6 heures

III.3 Matériel (Equipement et matière d'œuvre) par équipe

Equipement:

Micro ordinateur

Matières d'œuvre:

Disquettes

III.4 Déroulement du TP

Monsieur Sobhi, contrôleur de gestion de la société des GALERIES RÉUNIES, Souhaite mettre en place un système de mesure de performance pour suivre l'activité de chaque magasin du groupe et dynamiser leurs directeurs.

TRAVAIL À FAIRE :

Il vous demande :

- 1) De lui proposer plusieurs modèles de tableau de bord prenant en compte les spécificités du secteur de la distribution et axés sur les résultats de chaque magasin. Vous tenterez de dégager les indicateurs de performance.
- 2) De lui indiquer les conditions et les difficultés d'application d'un système de comparaison des magasins.

Evaluation de fin de module

Monsieur Nadi, contrôleur de gestion de la société MARAK, doit faire prochainement, devant le comité de direction de la société, une présentation des tableaux de bord qu'il a mis en place. A cet effet, Monsieur Nadi souhaite remettre à tous les participants une note synthétique présentant de manière générale le concept de tableau de bord.

Travail à faire :

Afin de l'aider dans sa tâche, il vous demande d'écrire un rapport abordant les points suivants :

1. Définition du tableau de bord de gestion
2. Construction du tableau de bord de gestion
3. Avantages du tableau de bord de gestion
4. quelques conditions de succès d'un tableau de bord de gestion

Liste des références bibliographiques

Ouvrage	Auteur	Edition
Le contrôle de gestion	BOUQUIN H.	PUF, 1991
Contrôle de gestion	GERVAIS	ECONOMICA, 1994
Système d'information et de décision	BOULAHROUZ R.	MEMOIRE DE DESA
Concevoir le tableau de bord	SELMER C.	DUNOD, Paris 1998
Cas pratiques de comptabilité analytique et contrôle de gestion	ALAIN MIKOL & HERVE STOLOWY	CLET 1989
Contrôle de gestion	ORSONI J.	VUIBERT 1989