



Portail des Masters au Maroc
<http://www.master.ma>



Mastère Spécialisé En Contrôle De Gestion

**CONCEPTION ET MISE EN PLACE
DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION
CAS D'UNE SOCIETE DE CONFECTION**

Thèse Soutenue par Mr LALAMI Sidi Anas

Encadré par Mr BENDRIOUCH Abdelghani

Septembre 2004

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord l'ensemble du corps professoral du Master Contrôle de Gestion de L'ISCAE pour leur soutien tout au long de l'élaboration de cette Thèse et spécialement Mr BENDRIOUCH, qui a accepté de m'encadrer pendant cette recherche, et n'a ménagé aucun effort pour me prodiguer ses observations, ses conseils et ses suggestions.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du personnel de la société « Les Ateliers de Lingerie » pour leur coopération à l'élaboration de ce projet, et qui n'ont pas hésité à répondre à toutes mes questions.

Et c'est avec reconnaissance que je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail et à l'accomplissement de ma mission.

Merci aux membres du jury, qui ont bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Dédicace

A Mes très chère Parents

A Ma Femme

A Ma Fille Rim

Et à tous les miens

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
<u>PARTIE I : APPROCHE THEORIQUE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	9
<u>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	10
A – Notion des tableaux de bord	10
B - Place du tableau de bord parmi les autres outils de gestion.....	11
C – Des tableaux de bord de gestion Pourquoi ?.....	12
I- Répondre aux préoccupations des gestionnaires.....	12
II- Une gestion axée sur la mesure de performance.....	13
III- Liens avec la stratégie générale	13
IV- La nécessité de systèmes d'informations de gestion performants.....	14
V- De nouvelles technologies de l'information.....	15
<u>CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	17
A – Définitions.....	17
I- Tableau De Bord de gestion.....	17
II- Indicateurs.....	18
B – Fonctions du tableau de bord.....	19
I- Instrument de Contrôle et de Comparaison.....	19
II- Outils de communication et de motivation.....	19
III- Moyen d'apprécier la délégation du pouvoir.....	19
C – Facteurs clés du succès.....	20
I- Respecter le triangle d'or Coût/Qualité/Délai du système d'information...	20
II- Faire évoluer son système de mesures.....	20
III- Etre Animé par les acteurs eux-mêmes.....	20

<u>PARTIE II : DEMARCHE DE MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	<u>22</u>
<u>CHAPITRE 1 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	<u>23</u>
A - Voies possibles pour la conception des tableaux de bord.....	23
B – Démarche de conception de tableaux de bord.....	24
Etape 1 : Préalables a la conception des tableaux de bord.....	24
I- définition d'un organigramme de gestion.....	24
II- analyse des conditions de succès.....	24
III- plan de réalisation.....	25
Etape 2 : identification des indicateurs.....	25
I- choix des indicateurs.....	26
II- filtre de la liste d'indicateurs possibles.....	27
III - documentation des indicateurs.....	28
Etape 3 : construction des tableaux de bord.....	29
I- format des tableaux de bord.....	29
II- informations complémentaires.....	29
<u>CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD.....</u>	<u>30</u>
A - lancement du tableau de bord.....	30
I- démarrage de l'opération.....	30
II- test du projet.....	31
III- formalisation des procédures.....	32

B – Règles d'utilisation.....	33
I- utilisation pour action.....	33
II- préparation du dialogue.....	33
C - mise à jour des tableaux de bord.....	34
<u>PARTIE III : APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE « LES ATELIERS DE LINGERIE ».....</u>	<u>36</u>
<u>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....</u>	<u>37</u>
A- Fiche Signalétique.....	37
B- Activités.....	38
C- Personnel.....	38
D- Appartenance au groupe.....	38
E- Organigramme de la société.....	38
F- Cycle d'exploitation.....	40
G- Système d'information de la société.....	41
<u>CHAPITRE 2 : PLAN D'ACTION ADOPTE.....</u>	<u>42</u>
1. L'inventaire de l'existant.....	42
2. Constitution du comité de pilotage.....	42
3. Désignation des départements concernés.....	42
4. Entretien avec les chefs de départements.....	43
5. Réflexion et conception des tableaux de bord de gestion.....	43
6. Validation des tableaux de bord par le comité de pilotage.....	43
7. Envoyer la synthèse générale au différent chef de département.....	44
8. Accompagnement pour la réalisation.....	44
<u>CHAPITRE 3 : PROPOSITION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION.....</u>	<u>46</u>
<u>CONCLUSION.....</u>	<u>59</u>
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	<u>61</u>

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Dans le cadre du management de l'entreprise et de sa performance, les outils comptables et budgétaires laissent apparaître des insuffisances, dues à la fois aux conditions concrètes de leurs mises en œuvre, mais aussi aux limites inhérentes à ces outils : informations uniquement financières, trop agrégées, souvent tardives et ne donnant pas une bonne vision des facteurs clés pour le pilotage de l'activité.

Face à cette situation le manager devrait développer une capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction rapide lui permettant de maîtriser à tout instant les conséquences des décisions prises journalièrement.

Avant la deuxième guerre mondiale, des tableaux de bord existaient déjà dans certaines entreprises. Ils permettaient aux responsables d'avoir, « en temps réel », une vision synthétique des principaux indicateurs sur l'entreprise et sur son environnement.

Le tableau de bord est un outil du système de contrôle de gestion, visant la mise en œuvre d'un système d'information permettant de connaître le plus rapidement possible les indicateurs pertinents, indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme.

Ceci étant, concevoir un tableau de bord, le construire et le faire vivre est une question qui, par essence, délicate. Délicate car elle renvoie à des notions tirées du monde de l'entreprise qui doit instaurer un modèle de pilotage propre à son secteur, et qui tient compte de sa particularité et de son environnement.

La mise en place des tableaux de bord doit se dérouler selon un processus de conception et de mise en application qui se compose de plusieurs étapes, objet ce présent mémoire.

PARTIE I :
APPROCHE THEORIQUE DES
TABLEAUX DE BORD DE GESTION

PARTIE I : APPROCHE THEORIQUE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX TABLEAUX DE BORD DE GESTION

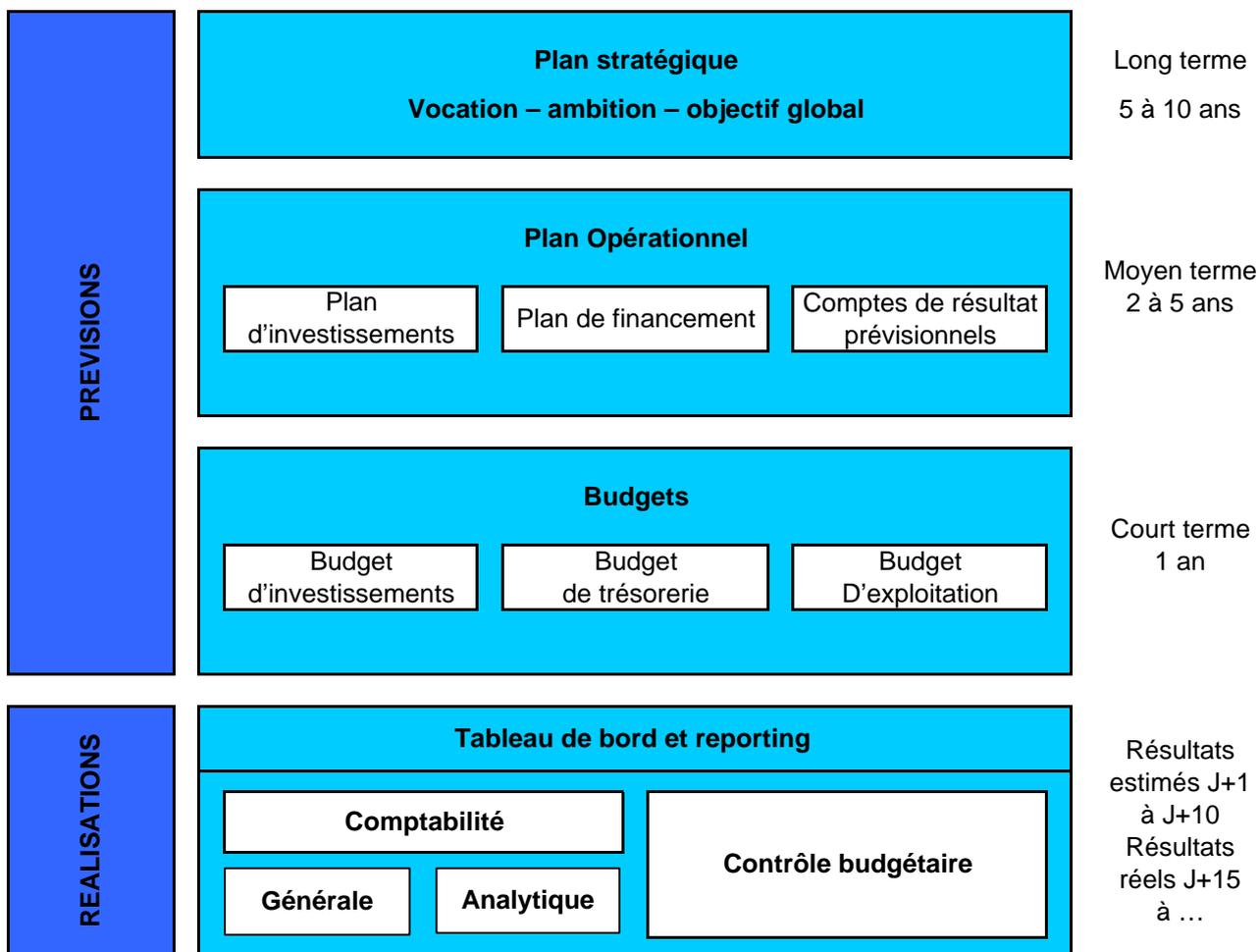
A – Notion des tableaux de bord

Il ne viendrait à l'idée de quiconque que la traversée de l'océan atlantique par air ou par mer ne se fasse par un pilote sans instruments de mesure et de contrôle. Le commandant de bord ou le capitaine de bateau va prendre connaissance de son objectif, s'informer sur les vents, les marées, les récifs selon le cas, établir un scénario pour atteindre son but, scénario qui tiendra compte de son expérience, de son niveau de risque, vérifiera au fur et à mesure de son avancée où il en est, analysera ses dérives, reviendra sur sa trajectoire initiale ou remettra en cause cette trajectoire, s'il s'avère que des éléments ne lui permettent pas d'atteindre l'objectif.

De la même façon, le Tableau de Bord de Gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement une information pertinente, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité.

Evidemment, l'information n'a pas besoin, pour être accessible et valable, d'être présentée sous forme de tableau de bord, comme une automobile n'a pas besoin de tableau de bord pour fonctionner. Mais imaginons les complications pour le conducteur qui, chaque fois qu'il voudrait vérifier la température du moteur ou le niveau d'huile, devrait arrêter son véhicule, ouvrir le capot, etc. jusqu'à ce qu'il décide de s'en remettre au hasard. Malheureusement, cette dernière analogie s'applique encore trop souvent à nos entreprises.

B - Place du tableau de bord parmi les autres outils de gestion :



C – Des tableaux de bord de gestion Pourquoi ?

Actuellement, les entreprises évoluent dans un contexte caractérisé par : une gestion axée sur la mesure de performances, des gestionnaires en quête d'outils d'aide à la décision et au pilotage de l'entreprise, une nécessité accrue d'informations ciblées et pertinentes et, enfin, des moyens technologiques facilitant la gestion de toutes ces données.

I- Répondre aux préoccupations des gestionnaires:

Pour mener sa mission de façon efficace, tout gestionnaire est amené à : savoir, comprendre et agir. Autrement dit, il doit être au courant du déroulement des activités et du fonctionnement de son unité, pour pouvoir être à l'affût des problèmes, gérer le changement et prendre les bonnes décisions. Ce qui l'amène à se poser les questions suivantes:

- . Quelle partie de la clientèle atteignons-nous?
- . Quel est le niveau de satisfaction?
- . Où en est-on dans l'utilisation des ressources disponibles?
- . Quels sont les résultats les plus importants?
- . Les résultats sont-ils satisfaisants?
- . Atteignons-nous les objectifs?
- . Quels sont les écarts avec les objectifs?
- . Doit-on amorcer des actions correctives? Où et de quel type? Sur quel facteur?
- . Quelles décisions doit-on, peut-on prendre?
- . Quels en seraient les résultats et les retombées?
- . Les tendances vont-elles persister?
- . Que risque-t-il de se passer à court, moyen et long terme?

Le gestionnaire va utiliser le tableau de bord pour répondre à plusieurs des questions précédentes: pour être informé, mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au bon moment, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive. Ainsi le gestionnaire peut mieux cerner les faits et réagir rapidement, parce qu'il est informé plus vite et mieux.

II- Une gestion axée sur la mesure de performance:

1- Notion de performance :

La notion de performance a connu une importante évolution. En effet: « Il est aisé de relever la progression d'une conception strictement financière, vers une vision plus large, intégrant aussi la mesure de performance à chaque endroit de l'entreprise où se crée de la valeur».

Il ne s'agit alors pas de confronter les données financières et non financières mais de retenir leur complémentarité. Aussi, Kaplan et Norton fondent-ils le tableau de bord prospectif sur quatre perspectives: ressources humaines, processus internes, clients et perspectives financières. Ce modèle fait apparaître les liens de causalité suivants: Les compétences du potentiel humain influent sur le bon déroulement des processus internes, qui eux-mêmes sont générateurs de la satisfaction du client, dont la résultante sera à terme des résultats financiers favorables. L'équilibre suivant est alors réalisé.

Ainsi, être performant revient à satisfaire les actionnaires, les clients, le personnel et les partenaires. Ceci signifie que tous les niveaux de l'entreprise sont concernés par la mesure et le suivi de la performance. La performance constituera alors un voyage continu à la recherche de la compétitivité à tous les niveaux.

2- Mesure de performance

La possibilité de mesurer la performance au moyen d'indicateurs tangibles signifie pour les entreprises plus de visibilité dans leur gestion.

La mesure de performance constitue, en effet, un moyen d'évaluation, de comparaison et de choix qui permet de réduire l'arbitraire et d'informer sur la pertinence des décisions. C'est aussi un moyen de motivation des collaborateurs pour faire mieux puisque tout ce qui est mesurable peut être amélioré, en particulier lorsque des récompenses y sont attachées.

La mesure de performance s'étend alors à des données telles que: la qualité, les délais, la satisfaction des clients, l'innovation, le potentiel humain et la technologie.

III- Liens avec la stratégie générale

De nombreux cadres des organisations ont confirmé que le système de tableau de bord leur avait permis de « mieux intégrer les améliorations opérationnelles à la stratégie globale de l'organisation ».

Les liens avec la stratégie peuvent être formels ou informels. Le lien formel qui est peut-être le plus fort consiste à attribuer la responsabilité des initiatives stratégiques à des personnes (des équipes, des services, etc.) et à intégrer les mesures de ces initiatives aux tableaux de bord correspondants. On peut aussi mettre en place le tableau de bord au niveau suivant de l'organisation et pondérer les indicateurs et les perspectives pour donner la priorité aux composantes vraiment essentielles de la stratégie de l'entreprise.

IV- La nécessité de systèmes d'informations de gestion performants :

Pour être performant, un système d'information doit fournir des informations susceptibles d'éclairer la gestion et la prise de décisions, celles-ci pouvant relever de différents domaines. L'information doit non seulement être pertinente, fiable, mise à jour, basée sur une mesure régulière et rigoureuse de la performance, mais aussi mieux ciblée, disponible, accessible et adressée au bon destinataire.

Les systèmes d'information devraient alors être capables de stocker, gérer et faire remonter des flux de données importants et ce, en conservant à l'information toute sa valeur.

Les entreprises disposent, en général, des systèmes d'information suivants :

- . Système de comptabilité financière.
- . Système de comptabilité analytique.
- . Système de reporting.

Souvent objet de critiques (privilège du seul critère coût, rétroactivité et production d'informations tardives), ces systèmes ont toutefois connu certaines évolutions pour continuer à servir de base essentielle à tout système de mesure de performance.

- Système de comptabilité financière : très utile pour l'élaboration des états financiers, l'évaluation de la situation financière et la communication avec les partenaires externes de l'entreprise. Ce système joue également un rôle fondamental pour la mise en place d'un système de mesure de performance. Il permet, en effet, de contrôler et de valider les informations financières utilisées par les tableaux de bord de gestion.

- Système de comptabilité de gestion : La concurrence ne se joue plus à l'heure actuelle sur le seul critère du prix. D'autres critères sont devenus prépondérants : qualité et délais doivent être suivis au moyen de mesures non financières. C'est alors qu'on a pu assister à une migration vers des systèmes analytiques plus complets qui couvrent aussi bien les coûts que la qualité, les délais et la création de valeur. Ces systèmes analytiques regroupent, de ce fait, des informations et analyses détaillées qui peuvent servir à la mesure de performance.
- Système de reporting : sous la forme classique, le tableau de bord financier était plutôt rétroactif, c'est à dire orienté vers la passé, ce qui limitait la réactivité de l'entreprise face aux éventuels changements. Pour ces raisons, il a fallu élargir ses champs d'action. Les systèmes de tableaux de bord intègrent désormais la double vision interne externe et s'étendent vers d'autres aspects non financiers de la mesure de performance.

V- De nouvelles technologies de l'information :

L'avènement de nouveaux outils technologiques a instauré des changements remarquables au niveau des entreprises et de leurs systèmes d'information. Désormais, les technologies de l'information jouent un rôle critique en donnant aux organisations la possibilité de saisir, traiter, stocker, consolider, générer, présenter et communiquer plus de données, pour plus de personnes, plus rapidement, plus clairement et à meilleur marché. Aussi, le risque d'erreur se trouve nettement réduit et les informations beaucoup plus fiables.

Une multitude de solutions performantes et sophistiquées est proposée par les professionnels des métiers des technologies de l'information. Les progiciels d'assistance à la mise en place des systèmes de tableaux de bord sont destinés à résoudre des problèmes tels que la surcharge d'informations.

En conclusion, On ne peut assurer la faisabilité des tableaux de bord sans tenir compte des possibilités et des particularités de technologies qui devraient les produire. On ne peut non plus comprendre ni apprécier la pertinence des indicateurs et des tableaux de bord sans les mettre en relation directe avec le contexte et le fonctionnement de l'organisation qu'ils sont censés mesurer et avec les processus de gestion qu'ils devraient soutenir.

Un lien logique peut donc être établi entre la structure de l'organisation, les activités de gestion, les indicateurs, les tableaux de bord, le système d'information et le support informatique. Ainsi, pour réussir un projet de tableau de bord, la démarche à valeur ajoutée qui semble la plus fructueuse doit combiner ces éléments:

- Une analyse des besoins de gestion, c'est à dire l'identification des objectifs, des préoccupations des gestionnaires et des indicateurs correspondants.
- Le développement d'un système d'information pouvant fournir ces indicateurs.
- L'utilisation des capacités offertes par les nouvelles technologies de l'information pour la consolidation des données, la présentation graphique sophistiquée, l'accès interactif et la communication des tableaux de bord.

CHAPITRE II : GENERALITES SUR LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

A - Définitions:

I- Tableau De Bord de Gestion :

Par analogie avec la conduite d'un véhicule qui exige l'observation d'un tableau de bord donnant au pilote une synthèse des informations nécessaires au maintien de sa trajectoire, on appelle Tableau de Bord de Gestion l'ensemble des indicateurs fournissant à un responsable les renseignements utiles au pilotage immédiat de l'entreprise.

Le Tableau de Bord est un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles 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. Il doit aussi constituer un langage commun aux différents membres de l'entreprise.

Il existe plusieurs façons de définir les tableaux de bord de gestion:

«Un ensemble de mesures qui donne rapidement aux cadres une perspective complète du déroulement des activités, le tableau de bord inclut des mesures financières complétées par des mesures opérationnelles sur la satisfaction des clients, sur le fonctionnement interne et sur les activités d'innovation et d'amélioration de l'organisation.

« Outil d'aide à la décision et la prévision, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction ».

Un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail.

Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité. Il met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances. Il offre à son utilisateur un modèle cohérent qui permet d'enrichir d'autant l'analyse et l'interprétation de l'information, et représente les indicateurs sous une forme compréhensible, évocatrice et attrayante pour en faciliter la visualisation.

II- Indicateurs:

Un indicateur est une information ou un regroupement contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur, il déclenchera une prise de décision.

Les indicateurs doivent être toujours, si cela est possible, rapportés à une valeur de référence, à un objectif.

On distingue trois types d'indicateurs :

Les indicateurs de performance : la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. Il va être, grâce à l'action qu'il va mener, efficace et/ou efficient. Il sera efficace lorsqu'il atteindra ou dépassera le résultat attendu ; il sera efficient lorsqu'il ajoutera au résultat attendu un atout supplémentaire non prévu. Le VPR qui atteint le nombre d'articles vendus et qui en plus diminue le coût budgétaire prévu, fait preuve à la fois d'efficacité et d'efficience. Les entreprises ont longtemps dans les années 70 mesuré leur performance à partir de leur productivité ; c'est à dire la quantité produite par personne ou par machine. La productivité a augmenté grâce à l'automatisation, synonyme de diminution des postes de travail. C'est surtout en évitant les gaspillages, en changeant l'organisation du travail, en favorisant l'innovation, la personnalisation du produit, la diminution des délais et en s'approchant de la qualité totale que les entreprises ont visé la performance. Autant de points clefs qui nécessitent des indicateurs de performance à savoir un paramètre mesurable, compréhensible, lisible et fiable.

Les indicateurs de pilotage : l'entreprise associe aux indicateurs de performance des indicateurs de pilotage. L'indicateur de performance montre si les objectifs de résultat ont été atteints ou pas. Mais seul, il n'explique pas pourquoi la performance a été obtenue ou non et sur quel levier il faut agir pour rectifier le cas échéant la trajectoire. Il faut aussi agir sur les causes.

La recherche et la mise en place d'indicateurs de pilotage relèvent d'une analyse « cause-effet ». L'activité qui est associée à l'indicateur est un ensemble de tâches qui s'enchaînent étroitement les unes aux autres pour produire un résultat. Elle prend appui sur des ressources qui peuvent être des moyens humains (quantitatif, qualitatif), financier (budget) et matériels (techniques et logistiques).

Enfin les indicateurs dits « d'éclairage » : pour éviter le cloisonnement entre les services ou les départements de l'entreprise, il est intéressant d'adjoindre aux indicateurs propres, des indicateurs en provenance d'autres services. Il s'agit alors d'indicateurs d'éclairage.

B - Fonctions du tableau de bord:

Trois missions principales peuvent être assignées aux tableaux de bord:

I- Instrument de Contrôle et de Comparaison :

Le tableau de bord permet d'informer en permanence sur les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire, il attire l'attention sur les points-clés de la gestion et sur leurs dérives éventuelles par rapport aux normes de fonctionnement prévues.

Ainsi, il permet de détecter rapidement tout écart significatif ou exceptionnel et d'avertir le gestionnaire afin de pouvoir mener les actions correctives dans le temps, ce qui constitue une aide à la décision. La qualité de cette fonction de comparaison et de diagnostic dépend évidemment de la pertinence des indicateurs retenus.

II- Outils de communication et de motivation:

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. Le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Ainsi, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'information plus objective pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour juger les résultats obtenus par eux même, ce qui entraîne en général une mobilisation accrue et constitue un engagement à l'autocontrôle.

III- Moyen d'apprécier la délégation du pouvoir:

Le chef d'entreprise se doit de suivre les délégations accordées lorsque la supervision directe est difficile (en raison du temps ou de la distance). Les chiffres peuvent être d'une aide précieuse si les trois conditions suivantes sont réunies :

- La gestion par exception : seules les informations significatives (écarts importants) remontent au responsable hiérarchique.
- L'opportunité des indicateurs : disponibles rapidement, fiables et pertinents qui aident les responsables à prendre des décisions rapidement.

- L'autonomie des délégations : les responsables sont beaucoup plus libres d'élaborer et de modifier leurs plans d'action selon leurs contraintes locales, ce qui leur permet de participer à la vie de l'entreprise.

Ainsi, la validité des tableaux de bord dépend de la qualité des procédures de collecte et de transmission des informations entre le contrôleur et le contrôlé.

C - Facteurs clés du succès :

I- Respecter le triangle d'or Coût / Qualité / Délai du système d'information :

Le système d'information de gestion (SIG) est caractérisé par :

- La générosité des informations fournies qui concerne l'ensemble des secteurs de l'entreprise.
- L'homogénéité de ces informations issues d'une base de données de l'entreprise.
- La rapidité de la fourniture des données pour offrir en temps réelles informations demandées.

La précision et la rapidité de l'information ont un coût qui n'est justifié que si la valeur ajoutée est indispensable à la pertinence et au bénéfice de l'action décidée et que la rapidité de sortie de l'information est cohérente avec le délai de réaction.

II- Faire évoluer son système de mesures :

Les entreprises doivent faire évoluer leurs systèmes de mesures pour mieux refléter ce qui est fondamental au succès de leur stratégie. Pour cela, le système de mesures doit suivre non seulement les résultats, mais aussi l'ensemble des fonctionnements qui conduisent à ces résultats.

De cette façon, il est possible de fixer les objectifs clairs aux salariés. On peut alors piloter efficacement la mise en œuvre de la stratégie, et réagir rapidement si l'on constate des écarts. En effet le tableau de bord doit évoluer avec l'organisation et correspondre aux changements de priorités de l'entreprise.

III- Etre animé par les acteurs eux-mêmes :

En aucun cas, le contrôleur de gestion ne peut être l'auteur des tableaux de bord opérationnels et ce, pour plusieurs raisons:

- Une action corrective imposée d'en haut ne sera pas menée avec autant d'enthousiasme que si elle est décidée par ceux qui devraient la mettre en œuvre.
- Il est plus acceptable par les opérationnels de reconnaître une contre-performance que de s'entendre dire par la voie hiérarchique.
- Un résultat non associé à un responsable ne s'améliore pas.
- La mesure qui n'est pas associée à un niveau d'objectifs n'est pas significative.

PARTIE II :

DEMARCHE DE MISE EN PLACE

DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

PARTIE II : DEMARCHE DE MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION :

CHAPITRE 1 : CONCEPTION DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION :

A – Voies possibles pour la conception des tableaux de bord de gestion :

Trois possibilités sont envisageables lors de l'élaboration des tableaux de bord de gestion:

- Répondre aux besoins de l'entreprise :

Dans ce cas, l'entreprise se base pour l'identification des indicateurs sur l'analyse de ses propres préoccupations de gestion. Les indicateurs produits s'avèrent généralement pertinents car, en envisageant cette possibilité, l'entreprise s'assure de la cohérence de ses tableaux de bord avec ses méthodes de gestion, ses besoins et ses objectifs. Il faudrait alors chercher l'information nécessaire pour la production d'indicateurs.

- Utiliser les données disponibles :

Dans ce cas, le choix des indicateurs des tableaux de bord s'effectue à partir des données produites par les systèmes d'information de l'entreprise. Ceci implique bien sûr une meilleure utilisation des données disponibles mais une faible pertinence des indicateurs car les objectifs de l'entreprise ne sont pas pris en considération.

- Utiliser des exemples existants :

Cette possibilité consiste à recourir à un étalonnage ciblé (benchmarking) sur des modèles de tableaux de bord et d'indicateurs. Ceci permet d'accélérer la réalisation du projet mais encore faut-il personnaliser les indicateurs repérés pour les adapter aux différents paramètres de l'entreprise (taille, objectifs, système d'information, personnel..)

En général, il ne s'agit pas pour une entreprise de choisir l'une des possibilités offertes mais de savoir coordonner les trois pour profiter des avantages de chacune. En combinant besoins, données disponibles et exemples existants, l'entreprise s'assure alors une bonne méthodologie de choix des indicateurs.

B – Démarche de conception des tableaux de bord :

Pour l'élaboration des tableaux de bord de gestion, nous passons par la démarche suivante:

Etape 1: Préalables à la conception des tableaux de bord

Cette étape consiste à analyser les conditions dans lesquelles évolue l'entreprise. Ceci passe par l'analyse de l'organigramme de gestion et par l'élaboration d'un plan d'action.

I- Définition d'un organigramme de gestion :

L'organigramme de gestion est la représentation formalisée des responsabilités réellement exercées et des communications existantes entre les différents secteurs d'activité de l'entreprise. L'établissement de l'organigramme de gestion est un préalable obligatoire à la création d'un outil de gestion car celui-ci doit s'adapter parfaitement aux structures existantes sous peine de rejet. Les applications pratiques du tableau de bord doivent tenir compte de manière étroite des caractéristiques propres à chaque unité.

Par ailleurs, l'élaboration de l'organigramme de gestion pourra faciliter la décomposition de l'entreprise en processus et activités lors de l'étape de choix des indicateurs.

II- Analyse des conditions de succès:

Cette phase consiste à vérifier si les conditions favorables sont réunies au départ et si l'entreprise est en mesure d'en garantir la présence tout au long du projet. Ceci implique l'ensemble des moyens organisationnels, humains, techniques, financiers et informationnels.

1- Diagnostic des systèmes de mesure, de suivi, d'évaluation et d'information existants :

Il s'agit de repérer les problèmes ou carences des systèmes d'information et de gestion existants. Dans le cas de système déficient, que ce soit sur le plan de la disponibilité, de la qualité ou de la valeur managérielle de l'information existante, une démarche d'analyse et de correction pourrait alors s'avérer nécessaire.

2- Analyse d'organisations comparables :

Il s'agit d'identifier des organisations, d'explorer et de comparer les besoins qu'elles avaient, les systèmes d'indicateurs ou de tableaux de bord mis en œuvre et leur degré de succès. Toutefois, il faut s'assurer de la comparabilité avec cette organisation (taille, caractéristiques, environnement, concurrence etc. . .).

3- Analyse de la rentabilité:

L'analyse coûts-bénéfices d'un système de tableaux de bord est possible mais souvent difficile à effectuer de façon tangible et objective.

Côté coûts, on retrouve généralement les coûts techniques d'acquisition (équipements, logiciels), les coûts de réalisation (salaires des spécialistes et conseillers), les coûts annuels récurrents (formation des utilisateurs, mise à jour des logiciels, entretien du système et des bases de données) et les coûts organisationnels (baisse de la productivité lors de la période d'adaptation, modification du fonctionnement administratif).

Côté bénéfices, il s'agit d'évaluer la contribution des tableaux de bord à la performance générale de l'entreprise: dépenses réduites, budgets respectés, meilleur suivi, efficacité accrue, qualité des décisions...

III- Plan de réalisation:

Ce plan reprend dans un premier temps le choix définitif du secteur ciblé et éventuellement le plan de mise à niveau des conditions de succès. Dans un second temps, il définit les intervenants à mobiliser ainsi que leurs interventions respectives à chaque étape du développement, implantation, suivi et mise à jour des tableaux de bord.

Le plan de réalisation reprendra également tous les aspects administratifs du projet: calendrier des étapes, échéanciers, coûts et décaissements prévus.

Etape 2 : Identification des indicateurs :

Les décisions prises dans le cadre d'un système de tableaux de bord dépendent directement de la qualité de mesure et de la pertinence des indicateurs retenus. Par conséquent, l'analyse menant à la sélection, construction et présentation des indicateurs s'avère être une étape critique. Les indicateurs doivent alors être soumis tout au long de cette analyse à des conditions et critères déterminants :

- Pertinence: l'indicateur doit avoir une relation significative et démontrable avec la stratégie et les objectifs. Il doit être dirigé vers les personnes adéquates au bon moment de manière à influencer leur prise de décision.
- Couverture: l'indicateur doit couvrir les processus clés des métiers de l'entreprise.
- Clarté: l'indicateur doit être simple, bien compris et sans ambiguïté.
- Disponibilité: l'indicateur doit être facilement extrait des systèmes existants ou construit à coût raisonnable.

I- Choix des indicateurs :

1- Fixation de la liste d'indicateurs :

Ceci revient à analyser les indicateurs existants. Pour ce faire, on peut consulter des documents formels d'organisation : bilans, comptes de résultat, rapports annuels, plans stratégiques, plans directeurs etc, pour en tirer des indicateurs mais aussi des préoccupations d'amélioration et des objectifs.

Par ailleurs, on peut recourir à la consultation d'indicateurs utilisés dans d'autres unités ou filiales (Benchmarking interne) ou dans d'autres organisations comparables (Benchmarking externe). On peut également assister aux rencontres des dirigeants, consulter les gestionnaires, organiser des ateliers d'analyse des besoins et de brainstorming. La liste d'indicateurs potentiels est alors complète, toutefois, seuls les indicateurs les plus pertinents seront retenus.

2- Fixation des objectifs:

Dans un premier temps, il faut répertorier les différentes parties influençant l'activité de l'entreprise. On retrouve d'un côté les acteurs externes : clients, fournisseurs et apporteurs de fonds; de l'autre côté, se situent les acteurs internes composés pour l'essentiel du personnel. L'identification des attentes de ces divers acteurs servira, dans un second temps, à la définition des objectifs. Ainsi, les objectifs globaux de l'entreprise découleront des attentes des acteurs externes, parmi lesquels le client occupe une place de choix. Ces objectifs doivent retracer les grandes lignes des orientations et visions adoptées par l'entreprise.

Les intervenants sur les activités et processus concernés devront décliner les objectifs globaux en objectifs fonctionnels, puis en objectifs individuels. Ces derniers feront l'objet d'une sélection par ordre de priorité et on ne retiendra que ceux qui sont essentiels à la performance globale. La priorité accordée aux indicateurs correspondra à celle accordée aux objectifs et aux préoccupations dont ils sont issus. Toutefois, il est important de signaler que des indicateurs pertinents peuvent découler d'importante préoccupations de gestion sans avoir un objectif spécifique. Dans ce cas, on ne peut

comparer le résultat obtenu à un objectif mais il est tout de même intéressant d'en suivre les tendances et de les comparer avec d'autres unités.

3- Identification des activités clés :

Cette sous-étape revient à délimiter le périmètre d'action auquel s'étendra le système de tableaux de bord de gestion.

Une fois que l'entreprise a fixé les objectifs à poursuivre, elle pourra procéder à l'analyse des processus pour identifier les activités clés.

L'analyse des processus permettra de :

- Repérer le processus dont la finalité cadre avec les objectifs recherchés.
- Dresser pour chaque processus retenu l'ensemble des activités qui le composent.
- Rechercher parmi ces activités celles qui contribuent à l'amélioration des performances et à l'atteinte des objectifs.

Ces activités dites critiques sont en général les activités à forte valeur ajoutée qui contribuent le plus à la performance globale de l'entreprise.

4- Désignation des facteurs clés de succès :

Ayant repéré l'ensemble des activités critiques, on est à même de définir les critères d'appréciation de la performance de chaque activité. Les facteurs clés de succès sont les conditions qui permettent :

- D'atteindre les objectifs.
- De résister à un environnement hostile (pouvoir de négociation des clients, menace d'entrée de nouveaux concurrents...).

Identifier les facteurs clés de succès pour une activité, revient à établir la liste des éléments susceptibles d'améliorer la performance, puis à éliminer ceux qui se révèlent être moins importants. Il convient alors de déterminer les paramètres qui peuvent mesurer les facteurs clés de succès retenus. De ces paramètres mesurables découleront les indicateurs qui répondent aux objectifs fixés auparavant.

II- Filtre de la liste d'indicateurs possibles:

Les indicateurs devront alors être soumis à deux types de filtre: filtre par les stratégies et filtre par les objectifs.

- Filtrage par les stratégies :

Les indicateurs choisis doivent être en phase avec les stratégies de l'entreprise. Par exemple, si les orientations stratégiques de l'organisation prévoient de renoncer à certaines activités annexes pour se concentrer sur ses principaux métiers, il serait inutile de mesurer les performances des activités qui seront abandonnées.

- Filtrage par les objectifs:

Le filtre consiste à établir des priorités parmi les indicateurs possibles, pour ne retenir que les indicateurs suffisants, exploitables et qui servent à atteindre les objectifs de l'entreprise. Il s'agit en fait d'un aller-retour entre la liste d'indicateurs et les objectifs déjà définis pour s'assurer de la cohérence tout au long de l'élaboration du système de tableaux de bord.

Ainsi, l'entreprise aura défini les indicateurs pertinents qui figureront sur ses tableaux de bord. Ceci dit, il peut être utile de conserver quelques-uns des indicateurs non retenus dans les bases de données de l'entreprise, ceux-ci pourraient s'avérer être utiles dans d'autres tableaux de bord.

III - Documentation des indicateurs:

Dans cette étape, il faut établir des « fiches indicateurs» qui rassemblent les informations suivantes :

- La définition et caractéristiques de l'indicateur: nom facile à retenir, référence à un objectif, valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul, ventilation, périodicité, utilisateurs et source de données.
- Les référentiels de comparaison du résultat : objectif chiffré, période à laquelle on compare, unité ou organisation de référence (benchmarking), balise (norme, critère ou prévision), indicateur entrant en relation.
- Les formes de présentation: tableau, graphe, illustration...
- Les interprétations de l'indicateur: signification du résultat, niveau d'acceptation sur les plans internes et externes, utilisations et réactions de gestion.
- Les mécanismes de validation de l'indicateur: validation de la pertinence, qualité, clarté, compréhension, convivialité auprès des utilisateurs.

Etape 3 : Construction des tableaux de bord

I- Format des tableaux de bord :

Dans cette étape, on pourra esquisser un ou plusieurs prototypes du tableau de bord. La qualité de la présentation visuelle du tableau de bord est un facteur de succès important. Il doit faire ressortir clairement les indicateurs de performance et leurs informations associées, tels les rapports, commentaires et analyses détaillées.

Le tableau de bord peut avoir plusieurs formes et représentations en fonction des utilisateurs et du nombre d'indicateurs à représenter. Cette étape consistera alors à :

- Agencer les indicateurs choisis.
- Définir la structure de navigation et les possibilités de forage dans des niveaux de détails souhaités.
- Personnaliser les tableaux de bord selon les besoins et préférences de design des utilisateurs.

Le tableau de bord comprendra d'abord une page de synthèse présentant un certain nombre d'indicateurs, de diagrammes, de panoramas et commentaires. Il donnera ensuite la possibilité de ventilation des indicateurs (par exemple, ventiler le niveau de satisfaction des clients par régions ou par catégorie de clients).

II- Informations complémentaires :

Pour faciliter l'interprétation et l'utilisation du tableau de bord, on peut prévoir des informations complémentaires :

- . Consignes d'utilisation,
- . Glossaire,
- . Aides à la compréhension et interprétation des indicateurs,
- . Sommaires, faits saillants,
- . Informations détaillées,

CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRES ET SUIVI DES TABLEAUX DE BORD :

A – Lancement du tableau de bord :

C'est de la Direction que doit venir l'initiative de créer et de mettre en œuvre un système de tableaux de bord. C'est au responsable de lancement "maître d'œuvre" désigné à cette fin par la direction qu'il appartient de concevoir les tableaux de bord et de les lancer en collaboration avec l'ensemble des responsables de l'entreprise. Souvent, la tâche est confiée au contrôleur de gestion ou au directeur financier, assisté ou non d'un consultant extérieur spécialiste en la matière. L'analyse de l'existant et de conception prend en moyenne 1 à 3 mois selon la taille de l'entreprise.

La réussite de la mise en place dépend en grande partie de l'adhésion de l'ensemble du personnel (Direction générale, opérationnels et fonctionnels). La période de la mise au point ne doit pas dépasser la première année et peut souvent, dans le cas de PME, se limiter à un trimestre, c'est à dire trois parutions mensuelles comportant des améliorations successives.

Il est important de programmer ces phases d'une manière précise et détaillée, pour permettre une sortie rapide des premiers tableaux en évitant les risques:

- D'enlisement en cours d'opération, résultant d'analyses "arborescentes" non prévues au départ;
- De blocage, dus à des réticences de la Direction ou des cadres.

C'est pourquoi nous présentons de manière relativement détaillée les modalités possibles d'un lancement réussi.

I- Démarrage de l'opération:

1- Présentation des buts de l'opération :

Au cours d'une première phase, les principaux cadres de l'entreprise, qui auront par la suite à fournir des chiffres à la Direction, et qui devront généralement eux-mêmes tenir un tableau de bord, seront réunis par le maître d'œuvre qui leur présentera, si possible en présence du chef d'entreprise lui-même:

- L'objet et l'intérêt de l'outil, pour eux-mêmes (contrôle de leurs propres résultats, préparation de leurs actions, communication avec la Direction, etc.) et pour l'entreprise;

- Les analyses qui seront nécessaires, les délais prévisibles et la part prise par chacun dans ces analyses, en leur précisant qu'ils seront associés;
- Les modalités d'utilisation du nouvel outil de gestion aux différents niveaux;
- Une estimation des charges de travail qu'impliquera sa mise à jour.

2- Participation des responsables aux analyses

Comme on l'a déjà évoqué à plusieurs reprises, il est nécessaire d'associer les principaux responsables aux analyses faites pour mettre en place les tableaux de bord afin:

- Qu'ils expriment leur accord sur les solutions envisagées, particulièrement sur les missions et objectifs principaux et sur les indicateurs de résultats retenus;
- Qu'ils apportent leur aide dans la recherche rapide des meilleures sources d'information.

Cette association est également nécessaire, pour qu'à l'occasion de l'introduction du tableau de bord, un esprit nouveau de gestion s'établisse dans l'entreprise.

II- Test du projet:

1- Publication d'une première esquisse

Avant de rendre "opérationnel" le tableau de bord, il est nécessaire de le tester soit en effectuant une "simulation à blanc", consistant à l'établir à partir de données anciennes, soit en présentant un premier document utilisant des données récentes, mais acceptant des approximations. Le but de cet essai est :

- D'améliorer le document en l'utilisant dans des conditions proches de la réalité pendant un certain temps, avant d'officialiser son emploi;
- D'entretenir, pendant ce délai nécessaire à la mise au point définitive, l'intérêt du chef d'entreprise et des responsables.

2- Résultats du premier essai

Après quelques mois d'utilisation, on recueillera les avis et suggestions des cadres impliqués dans la tenue des tableaux de bord, pour s'assurer:

- Que chacun d'eux est en mesure d'élaborer les indications traduisant ses principales missions et dispose, par ailleurs des informations "latérales" et de concurrence indispensables à son action;
- Que les indicateurs ne font pas double emploi entre eux;
- Qu'il ne manque pas d'indicateurs importants (secteur ou responsabilité "oublié") et que l'ensemble des valeurs tirées des indicateurs permet bien de reconstituer, au niveau du chef d'entreprise, l'ensemble de la gestion.

On fixera alors, avec le chef d'entreprise et les responsables :

- La forme retenue pour les documents, les sources d'information et les indicateurs...
- Les règles d'utilisation en régime de croisière : tenu à jour, dates et conditions de déroulement des réunions.

III- Formalisation des procédures:

1- Procédures d'établissement

Il est très utile de fixer par écrit, sous une forme schématique mais suffisamment claire, le rôle de chacun dans l'établissement des documents, les dates auxquelles les informations doivent parvenir, les modalités de fourniture de ces données. La précision apportée à ce stade du lancement permet de confier la tenue des documents à des exécutants, en libérant les responsables eux-mêmes de ces tâches matérielles (qui devront cependant être effectuées sous leurs contrôles directs). Elle facilitera, d'autre part, le fonctionnement harmonieux et rapide du système.

2- Procédures de révision

Il ne faut pas figer le tableau de bord dans sa forme initiale, mais en faire un instrument "vivant", évoluant avec l'organisation de l'entreprise, ses problèmes, les sources d'informations dont elle peut disposer, etc.

Pour y parvenir, il est bon de prévoir une procédure systématique d'examen critique du document, pouvant conduire à des modifications de certains de ses éléments.

Cet examen pourra, par exemple, être fait chaque année à l'occasion de l'établissement du tableau de fin d'année.

B – Règles d'utilisation :

Elles devront être soigneusement clarifiées dans un court document adressé à tous les responsables et mis à jour si nécessaire en fonction des besoins (remise à jour généralement annuelle pour ne pas compliquer la tâche des responsables en cours d'exercice).

I- Utilisation pour action:

Les délais de mise à jour ayant été clairement fixés (par exemple: 2 jours ouvrables après la fin du mois), tous les tableaux de bord de l'entreprise sont en principe disponibles en même temps. L'information manquante devra être laissée en blanc: en aucun cas la sortie du tableau de bord ne devra être retardée et on incitera ainsi le responsable à combler ce manque dès que possible. A l'échéance convenue, un dialogue constructif pourra donc s'instaurer entre les niveaux hiérarchiques. Une réunion mensuelle sera organisée afin que le tableau de bord ne demeure pas un simple outil d'information mais qu'il suscite un processus de suivi de gestion et de prise de décisions. Les développements rapides de l'informatique permettent de faciliter la fiabilité et la rapidité des échanges d'informations; encore faut-il bien préparer les dialogues à venir et ne pas s'en tenir à la production automatique de données mal comprises et utilisées.

II- Préparation du dialogue:

Le tableau de bord est un instrument de contrôle des responsabilités déléguées: sa forme doit être aménagée de manière à permettre ce dialogue permanent entre délégrant et déléataire, en vue d'une action aussi efficace que possible.

Le tableau de bord de chaque responsable d'un niveau comportera une (ou plusieurs) page de garde, rassemblant les informations les plus importantes relatives à son activité, page qui sera reprise sous la même forme dans le tableau de bord du niveau supérieur: l'identité de la présentation facilitera le dialogue recherché. Sur cette page de garde figureront notamment les principaux indicateurs synthétiques de la gestion du responsable, sur lesquels il s'est engagé vis-à-vis de son délégrant et dont il doit rendre compte.

Pourront également figurer, en complément à cette page de garde:

- De brèves indications sur les causes d'écart, les événements d'origine externe ou interne ayant affecté la gestion, et leur impact estimé sur les résultats constatés et les résultats futurs;
- Une trame de dialogue entre délégataire et délégants, comportant un compte rendu des principales actions correctives déjà entreprises et des propositions d'actions à décider aux niveaux supérieurs.

L'idée de trame de dialogue résulte du constat, souvent effectué, d'un manque de suivi des actions entreprises à la suite de la mise en exergue, dans un tableau de bord de tel ou tel écart significatif.

Les systèmes informatiques se prêtent particulièrement bien à la mémorisation et à la présentation des constats et actions successifs.

La page de garde de chaque tableau de bord se trouvant reprise dans le tableau du niveau supérieur, ces trames figureront sous la même forme à ces deux niveaux, ce qui permettra un dialogue efficace, fondé sur les mêmes bases.

C – Mise à jour des tableaux de bord :

Pour garantir la bonne orientation prise par la conjugaison des actions locales, l'entreprise procédera à des contrôles périodiques. Un compromis entre une périodicité trop faible et une périodicité trop forte est à trouver. La périodicité généralement retenue est de un mois. Cependant, certaines informations doivent être modifiées chaque jour et peuvent faire l'objet d'une mise à jour séparée qui est grandement facilitée par l'utilisation de l'informatique. Il en est ainsi du chiffre d'affaires, des existants en stock, des consommations de matières premières ou du niveau de la trésorerie par exemple.

Ce contrôle devrait surtout porter sur la révision des indicateurs et sur les évolutions indispensables du Tableau de bord, il doit toujours être en harmonie avec l'équipe l'utilisant, avec le système à contrôler et avec les objectifs fixés. Chaque évolution de ces paramètres doit impérativement entraîner une modification de tableau de bord et de même, la définition des indicateurs, leur choix et leur construction doivent suivre l'apprentissage du groupe qui les affinera et les ajustera au fur et à mesure de son expérience.

Si on n'effectue pas ce contrôle périodique; ou une réactualisation des indicateurs, on risque d'avoir des problèmes qui menacent le système de mesure des performances en fonctionnement:

- Inadaptation des anciennes mesures avec la nouvelle stratégie de l'entreprise.
- Séparation du système de rémunération du personnel de la réalisation des objectifs, ce qui favorise l'absence de motivation et de communication.
- Surcharge l'ensemble des indicateurs ce qui les rend complexes et incohérents.

PARTIE III :

APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE

« LES ATELIERS DE LINGERIE »

PARTIE III : APPLICATION AU NIVEAU DE LA SOCIETE « LES ATELIERS DE LINGERIE » :

Lorsque l'on souhaite mettre en place un ensemble de tableaux de bord dans une entreprise, on s'intéresse d'abord à sa structure. L'analyse porte sur son activité et sur son organigramme pour en faire un schéma précis. L'objectif de l'analyse n'est pas de remettre en cause la structure, mais de la représenter de la manière la plus fidèle possible.

L'analyse approfondie de la société et de ses structures permet d'aller au-delà des apparences et s'efforce d'identifier la réalité des responsabilités de chacun, ainsi que les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les individus. La description des responsabilités peut se faire par l'intermédiaire d'une fiche de fonction.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE:

A- Fiche Signalétique :

Raison Sociale : Les Ateliers De Lingerie

Forme Juridique : S.A .R .L

Capital : 30 Millions Dhs

Adresse : Lot 8D Zone Industrielle Takkadoum, Rabat.

Activité : Confection de Lingerie Féminine (Produits Finis et Façon)

Marchés : 100 % Export

Pays : France, Angleterre.

Effectifs : 850 Personnes.

Date Création : 1987

B- Activités :

Les Ateliers de lingerie est une société de confection de lingerie, corseterie de haute gamme (Slips, Soutiens, Nuisette, Porte jartelle, Robe...).

Elle traite avec les principaux donneurs d'ordre européen, centrales d'achats et des grandes maisons de couture (Chantal Thomas, Kenzo, Cristian la Croix, Contessa, Cacharel, Givenchy, Princesse Tam Tam...).

Actuellement, la société fabrique du produit fini et elle s'est doté dernièrement d'un service de recherche & développement.

C- Personnel :

Le personnel des Ateliers de Lingerie est composé d'ingénieurs de grandes écoles, de diplômés d'écoles de commerce, d'universitaires spécialisés en gestion et en économie.

D- Appartenance au groupe :

Les Ateliers De Lingerie fait partie d'une vingtaine de Sociétés que compte le Groupe SENOUSI. Le Groupe SENOUSI est l'un des plus grands Groupes de Textiles au Maroc. L'effectif actuel du Groupe est d'environ 5.000 personnes, dont plus de 400 ingénieurs et cadres.

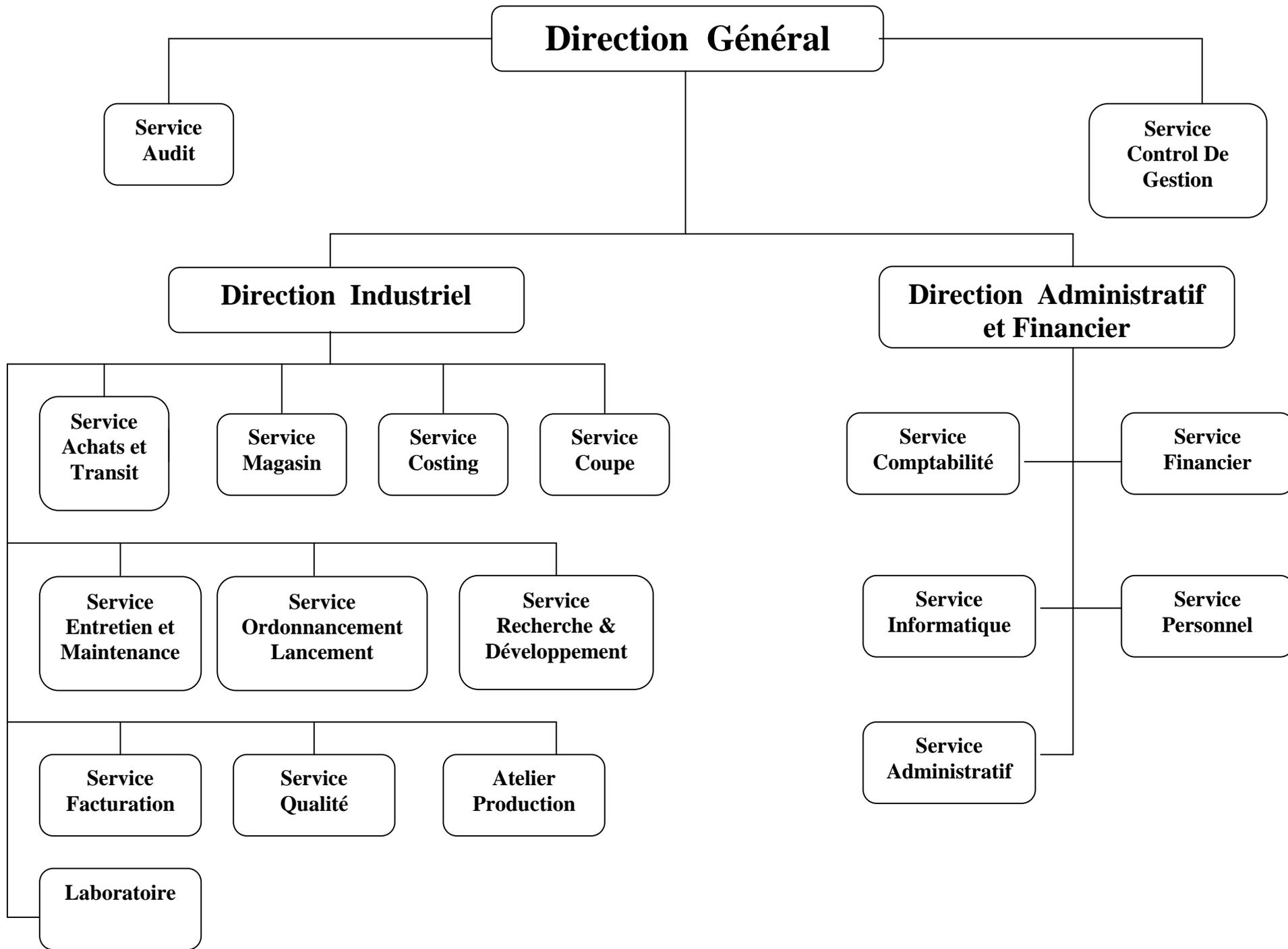
Le Groupe SENOUSI est spécialisé dans deux produits :

- La Confection du jeans.
- La Confection de la lingerie Féminine.

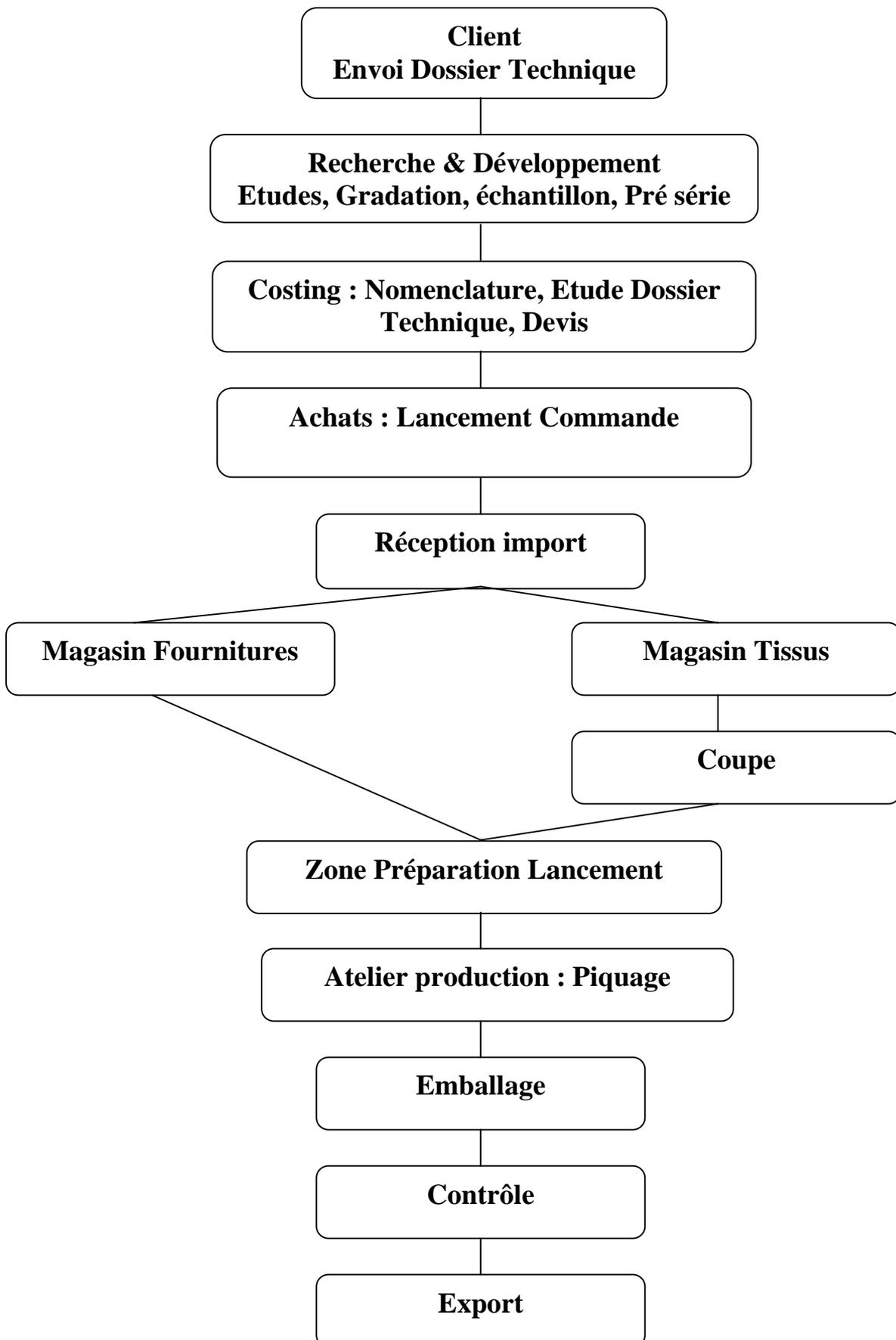
Actuellement le groupe a investi 600 Millions Dhs pour la création d'une unité de filature et de teinture du denim.

E- Organigramme de la société :

Les Ateliers De lingerie comprennent deux grandes directions divisées en plusieurs services :



F- Cycle d'exploitation :



G- Système d'information de la société :

La société a investi dans une multitude de système informatique afin de faciliter et d'organiser son système d'information :

Logiciel	Editeur	Utilité
TCO	CGO France	Gestion de Temps
SMO	CGO France	Gestion Pièces de Rechange
GPO	CGO France	Gestion de Stocks et Production
Paie 100	SAGE Saari	Paie
Compta 500	SAGE Sybel	Comptabilité Général / Analytique / Budgétaire
Bank Paiement 500	SAGE Sybel	Rapatriement Relevé Bancaire
Rapprochement 500	SAGE Sybel	Rapprochement Bancaire
Trésorerie 500	SAGE Sybel	Gestion Trésorerie
Documents partagés	Interne	Mettre Sous Réseaux des Documents partagés par l'ensemble des utilisateurs

Grâce à ses systèmes d'informations, la société est capable d'alimenter tous les gestionnaires, de données nécessaires à la prise de décision.

CHAPITRE 2 : PLAN D'ACTION ADOPTE :

La réflexion sur la construction de nouveaux tableaux de bord de gestion a amené la société à élaborer un plan d'action détaillé. Un comité de pilotage du projet a été désigné et une réflexion globale a été menée afin d'élaborer des tableaux de bord pertinents.

Notre Plan d'action est répartie en 8 Etapes :

1. L'inventaire de l'existant :

La première étape consiste à établir une liste de tous les tableaux, indicateurs, graphiques et schémas, qui constituent une base de travail pour les gestionnaires dans les prises de décisions.

Cette première étape nous permettait de faire un tour d'horizon assez large des formes d'indicateurs et de tableaux déjà existants.

2. Constitution du comité de pilotage :

Un comité de pilotage a été nommé, il est constitué du Directeur Général, Directeur Industriel, Directeur Administratif et Financier, Chef du Service Contrôle de Gestion et du Financier.

3. Désignation des départements concernés :

Dans l'optique d'une approche participative, les départements concernés ont été identifiés et sensibilisés sur l'importance du travail qui sera effectué.

Chaque département a reçu une codification en deux lettres rattachées à trois nombres pour désigner le code de chaque tableau de bord. Exemple le code du service coupe est « CP », le premier tableau de bord du service coupe aura comme code « C P 001 ».

La liste des départements et son code sont les suivants:

Non Département	Code
Achats	AC
Atelier Production	AP
Costing	CO
Coupe	CP
Financier/Comptable	FI
Industriel/Commercial	DI
Informatique	IN
Magasin	MA
Maintenance	MN
Ordonnancement lancement	OL
Personnel	PR
Qualité	QL
Recherche et Développement	RD

4. Entretien avec les chefs de départements :

Afin de réussir la mission de choix et de détermination des indicateurs, il convient donc de mener des entretiens avec les chefs de chaque département qui maîtrisent leur activité et qui la pratiquent quotidiennement afin de trouver et diffuser les indicateurs issus de la réalité du terrain.

5. Réflexion et conception des tableaux de bord de gestion :

Une durée de réflexion d'un mois devra être observée pour la réalisation et la synthèse des tableaux de bord.

6. Validation des tableaux de bord par le comité de pilotage :

Une réunion doit être tenue après la réalisation des tableaux de bord pour discuter de la pertinence des tableaux, leur concordance avec les objectifs assignés et la validation avec la stratégie générale.

7. Envoyer la synthèse générale aux différents chefs de départements :

Après la validation du comité, il est judiciable d'informer les chefs de département les décisions prises lors de la réunion.

La communication des informations concernant les nouveaux tableaux de bord dissipe toutes les frustrations ressenties par le personnel face à l'adoption d'un nouveau système.

8. Accompagnement pour la réalisation des tableaux de bord de gestion :

Un accompagnement est nécessaire dans la phase réalisation afin de prendre des mesures correctives et d'essayer de justifier le choix de chaque indicateur.

Un calendrier a été mis en place pour déterminer la date de démarrage de chaque étape et la durée de sa mise en place. Le document suivant synthétise le plan d'action :

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

CALENDRIER DE MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

N° Étape	Objets étape	JUIN			JUILLET				AOUT				SEPTEMBRE					OCTOBRE				NOVEMBRE				
		25	26	27	28	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Étape N° 1	L'inventaire de l'existant	■	■	■	■																					
Étape N° 2	Constitution du comité de pilotage					■																				
Étape N° 3	Désignation des départements concernés						■	■																		
Étape N° 4	Entretien avec les chefs de départements								■	■	■	■														
Étape N° 5	Réflexion et conception des TBG											■	■	■	■											
Étape N° 6	Validation des TBG par le comité de pilotage															■	■									
Étape N° 7	Présentation des TBG aux Chefs de Départ																	■								
Étape N° 7	Envoie Synthèse Général																		■							
Étape N° 8	Accompagnement pour la réalisation																			■	■	■	■	■		
FIN	Présentation des premiers TBG Mois OCTOBRE																								■	■

CHAPITRE 3 : PROPOSITION DES TABLEAUX DE BORD :

Les tableaux de bord seront présentés par centre de responsabilités. Chaque centre aura des tableaux de bord contenant les indicateurs concernant les activités clés et seront synthétisés sous forme de maquettes regroupant :

- Département concerné
- Non de l'indicateur ou de l'état
- Périodicité
- Délais
- Source d'information
- Responsable de la mise à jour
- Code du tableau

GROUPE SENOUSSE
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : INDUSTRIEL/COMMERCIAL

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Chiffre d'affaires par activité		X					J + 1	Fichier Facturation	Facturation	DI-01
Chiffre d'affaires par produit		X					J + 1	Fichier Facturation	Facturation	DI-01
Chiffre d'affaires par Clients		X					J + 1	Fichier Facturation	Facturation	DI-01
Chiffre d'affaires par Centrale d'achats		X					J + 1	Fichier Facturation	Facturation	DI-01
Export dans les délais		X					J + 1	Fichier Export	Export	DI-02
Export hors délais		X					J + 1	Fichier Export	Export	DI-02
Pénalité Clients			X				J + 10	Clients	Direction Industriel	DI-03
Remise Accordée au Clients			X				J + 10	Direction Industriel	Direction Industriel	DI-03
Synthèse Réclamations clients			X				J + 10	Clients	Direction Industriel	DI-04
Commandes Clients prévisionnelles			X				J + 10	Clients	Costing	DI-05

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTMENT : PRODUCTION

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Production planifiée – production réalisée	X						J + 1	Planning Hebdomadaire	Planning	AP-01
Production par lancement client	X						J + 1	Planning Hebdomadaire	Planning	AP-02
Production par chaîne	X						J + 1	Planning Hebdomadaire	Planning	AP-02
Minutes produites par chaîne	X						J + 1	TCO	Planning	AP-03
Minutes produites – minutes payées		X					J + 10	TCO - PAIE 100	Planning / Perso	AP-03
Arrêts des chaînes (ruptures d'alimentation, pannes)	X						J + 1	Planning Hebdomadaire	Maintenance	AP-04
Rendement planifié – rendement réalisé	X						J + 1	TCO	Planning	AP-05
Heures supplémentaires – heures normales	X						J + 1	PAIE 100	Personnel	AP-06

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : MAINTENANCE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Entretien et maintenance planifiée-réalisée			X				J + 10	Fichier Entretien	Maintenance	MN-01
Entretien et maintenance par chaîne			X				J + 10	Fichier Entretien	Maintenance	MN-02
Entretien et maintenance curative			X				J + 10	Fichier Entretien	Maintenance	MN-03
Entretien et maintenance préventive			X				J + 10	Fichier Planning	Maintenance	MN-03
Consommation pièces de rechanges par chaîne			X				J + 10	SMO	Magasin pièces	MN-04
Synthèse des pannes machines et durée totale			X				J + 10	Fichier Planning	Maintenance	MN-05
Planning des utilisations des machines			X				J + 10	Fichier Planning	Maintenance	MN-06
Machines non utilisées			X				J + 10	Fichier Planning	Maintenance	MN-06
Coût de maintenance global réel			X				J + 10	Fichier Entretien	Maintenance	MN-07

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : ORDONNANCEMENT – LANCEMENT

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Synthèse des ordres de lancement du mois		X					J + 1	GPO	Ordonancement -Lancement	OL-01
Ecart quantités planifiées – quantités réalisées		X					J + 1	Fichier Plan Fabrication	Ordonancement -Lancement	OL-02
Synthèse des réajustements planning			X				J + 10	Fichier Plan Fabrication	Ordonancement -Lancement	OL-03
Ecart délai de fabrication réel-prévu		X					J + 1	GPO	Ordonancement -Lancement	OL-04
Livraisons hors délais		X					J + 1	Fichier Plan Fabrication	Ordonancement -Lancement	OL-05

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : COUPE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Quantités planifiées – quantités réalisées		X					J + 1	Planning Coupe	Coupe	CP-01
Ecart délai de coupe réel - prévu		X					J + 1	Planning Coupe	Coupe	CP-02
Ecarts consommation réel - standard		X					J + 1	TCO	Contrôle De Gestion	CP-03
Etat des surconsommation par lignes		X					J + 1	TCO	Coupe	CP-04

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : QUALITE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Coût du processus qualité			X				J + 10	Fichier	Contrôle De Gestion	QL-01
Quantités retouchées – quantités produites par chaîne		X					J + 1	Fichier	Qualité	QL-02
Synthèse des pièces annulées			X				J + 10	Fichier	Qualité	QL-03
Synthèse des réclamations clients			X				J + 10	Fichier	Qualité	QL-04

GROUPE SENOUSSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : ACHATS

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Synthèse des commandes par lignes			X				J + 10	TCO	Achats	AC-01
Synthèse des commandes en cours			X				J + 10	TCO	Achats	AC-02
Synthèse des commandes entré en stocks			X				J + 10	TCO	Achats	AC-03
Synthèse des commandes en retard			X				J + 10	Fichier	Achats	AC-04
Synthèse des matieres commandes en surplus			X				J + 10	Fichier	Achats	AC-05
Synthèse des réceptions non conformes			X				J + 10	Fichier	Achats	AC-06
Synthèse des réclamations fournisseurs			X				J + 10	Fichier	Achats	AC-07
Budget achats prévisionnel			X				J + 10	TCO	Achats	AC-08

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : MAGASIN

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Nombre de réceptions		X					J + 1	TCO	Magasin	MA-01
Etat des réceptions		X					J + 1	TCO	Magasin	MA-01
Synthèse des sorties magasins		X					J + 1	TCO	Magasin	MA-02
Synthèse des retours magasin		X					J + 1	TCO	Magasin	MA-03
Etat des Stocks par nature			X				J + 10	TCO	Magasin	MA-04
Consommation par Lignes			X				J + 10	TCO	Contrôle De Gestion	MA-05
Synthèse des Ecart s Stocks Théorique - réel				X			J + 30	TCO	Audit	MA-06

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : PERSONNEL

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Effectif et masse salariale globale			X				J + 10	Paie 100	Personnel	PR-01
Effectif et masse salariale par departement			X				J + 10	Paie 100	Personnel	PR-01
Evolution de la masse salariale			X				J + 10	Paie 100	Personnel	PR-01
Montant des Prêts accordés			X				J + 10	Paie 100	Personnel	PR-02
Synthèse Heures normaux – Heures supplémentaires		X					J + 1	Paie 100	Personnel	PR-03
Synthèse des primes production		X					J + 1	Fichier	Personnel	PR-04
Synthèse des Litiges sociaux			X				J + 10	Fichier	Personnel	PR-05
Synthèse des sanctions			X				J + 10	Fichier	Personnel	PR-05

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : INFORMATIQUE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
Interventions planifiées – interventions réalisées		X					J + 1	Fichier	Informatique	IN-01
Synthèse des interventions non planifiées		X					J + 1	Fichier	Informatique	IN-02
Consommables informatiques par fonction			X				J + 10	Fichier	Informatique	IN-03
Synthèse des actions de développement effectuées sur système			X				J + 10	Fichier	Informatique	IN-04
Etat et Affectation du parc informatique				X			J + 30	Fichier	Informatique	IN-05

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : FINANCIER ET COMPTABLE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
ETATS FINANCIERS										
Bilan Simplifié			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-01
CPC Simplifié			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-02
Solde Intermédiaire de gestion			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-03
Tableau de Financement				X			J + 10	Compta 500	DAF	FI-04
Synthèse Ecart Budget Réel et Prévisionnelle			X				J + 10	Fichier	DAF	FI-05
TRESORERIE										
Synthèse de la trésorerie			X				J + 10	Trésorerie 500	Financier	FI-06
Synthèse des mouvements bancaires			X				J + 10	Trésorerie 500	Financier	FI-06
Trésorerie prévisionnelle			X				J + 10	Trésorerie 500	Financier	FI-07
RECOUVREMENT ET ENCAISSEMENT										
Synthèse des créances client par échéance			X				J + 10	Compta 500	Financier	FI-08
Synthèse des recouvrement client		X					J + 1	Compta 500	Financier	FI-08
Prévision de recouvrement			X				J + 10	Fichier	DAF	FI-09
DETTES ET DECAISSEMENT										
Synthèse des dettes fournisseurs par échéance			X				J + 10	Compta 500	Financier	FI-10
Synthèse des Décaissement par nature et par fournisseur		X					J + 1	Compta 500	Financier	FI-10
Prévision de décaissement			X				J + 10	Fichier	Financier	FI-11

GROUPE SENOUSI
POLE CONFECTION LINGERIE
LES ATELIERS DE LINGERIE

DEPARTEMENT : FINANCIER ET COMPTABLE

ETAT OU INDICATEURS	PERIODICITE						DELAIS	SOURCE D'INFORMATION	RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR	CODE TABLEAU
	J	H	M	T	S	A				
FRAIS GENERAUX										
Synthèse des frais généraux			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-12
Frais généraux par département			X				J + 10	Fichier	DAF	FI-12
EQUILIBRE FINANCIER										
Endettement CT			X				J + 10	Compta 500	Financier	FI-13
Endettement LT			X				J + 10	Compta 500	Financier	FI-13
AUTRES INDICATEURS FINANCIERS ET COMPTABLES										
Frais financières – chiffre d'affaires en %			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-14
Frais financiers – dettes MT et CT			X				J + 10	Compta 500	DAF	FI-14
Délai d'établissement du reporting mensuel			X				J + 10	Fichier	DAF	FI-15
Nombres de Reserve du Commissaire au compte						X	J + 30	Rapport CAC	DAF	FI-15
Nombres de redressement fiscale						X	J + 30	Rapport CAC	DAF	FI-15
Nombres de Penalité			X				J + 10	Rapport CAC	DAF	FI-15
Coût du service comptable et financière			X				J + 10	Fichier	Controle De Gestion	FI-16

CONCLUSION

Conclusion

Les tableaux de bord occupent une place significative au sein du contrôle de gestion puisqu'il représente un outil de degré de sophistication élevé dans le processus de pilotage. Néanmoins les tableaux de bord de gestion recouvrent des réalités différentes. Cela se vérifie à l'échelle de l'ensemble des entreprises, mais surtout entre les organisations familiales et les filiales et succursales de groupes. Les instruments implantés dans cette seconde catégorie d'entités se révèlent globalement plus complexes et plus proches conceptuellement de la notion de tableau de bord, telle qu'elle est définie dans la littérature, que les outils des entreprises familiales. Ces dernières détiennent des instruments moyennement réactifs, dont les données sont pour l'essentiel financières et dans une minorité de cas physiques. Les tableaux de bord de ces entreprises sont destinés avant tout aux dirigeants et parfois aux responsables fonctionnels. Ils contiennent des indicateurs se rapportant à la performance financière et dans une moindre mesure aux variables clés de gestion. Les outils des filiales et succursales de groupes sont en revanche plus réactifs, plus décentralisés et plus étendus en terme de champ de pilotage puisque leur contenu intègre des indicateurs financiers, des indicateurs se rapportant aux variables clés de gestion, et des indicateurs relatifs aux clients.

Au terme de notre thèse, un re-fondement général de la culture des tableaux de bord de gestion a été proposé malgré quelques difficultés notamment au niveau de l'harmonisation du système d'information et de sa pertinence d'information. Ceci permettra à la société de se doter d'un outil performant de pilotage et de prise de décisions nécessaire à la pérennité de la société surtout que le secteur textile doit faire face à une concurrence rude.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

La direction par objectifs "direction participative par les objectifs", gelinier – éditions hommes et techniques.

La fonction contrôle de gestion, par de r. walker et r. graham chez publi-union.

Le contrôle de gestion - pour améliorer la performance de l'entreprise, par de n. guedij aux éditions d'organisation.

La gestion prévisionnelle, a.douillet et j.rouseau, éditions chotard et associe.

La gestion prévisionnelle dans l'entreprise, pratique de mise en place, i.c.g. h.taboulet, s.a.d.e.p.

La pratique du contrôle de gestion par abdelghani bendriouch, édition cogefos.

Le contrôle de gestion - méthode outils tableaux de bords, par herve allegre – françois mouterde, édition du moniteur - collectivités locales, 1989

Le contrôle de gestion : missions, outils, système d'information et de pilotage, par bruno carlier, christophe ruprich robert.

Le contrôle de gestion en action, éditions liaisons garmilis-arnaud-vignon.

Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique, les 4 axes du succès, line nishimata et robert s. kaplan, 1998.

Méthodes et pratiques de la performance, éditions d'organisation.

Principes et mise en place du tableau de bord de gestion j.de guerny, j.c. guiriec et j.lavergne - delmas et cie.