

A1 - Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

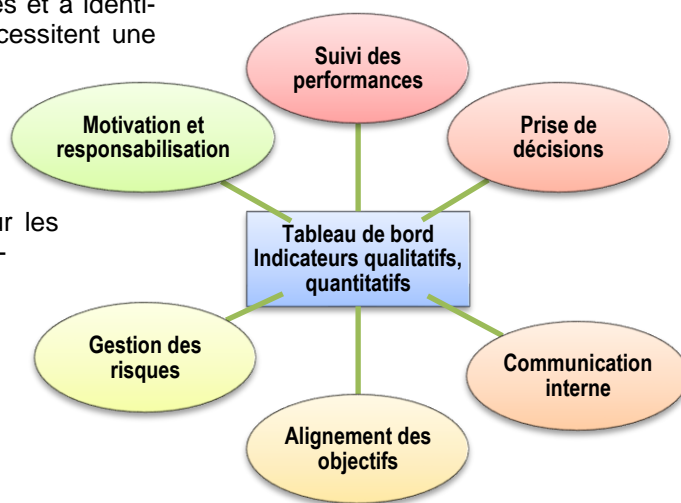
Activité 7 – Participation à l'élaboration de tableaux de bords

Chapitre 20 - L'élaboration des tableaux de bord

Problématique

Un tableau de bord est un outil essentiel pour surveiller, évaluer et gérer les performances d'une entreprise ou d'un service. Il fournit une vue d'ensemble rapide et synthétique des performances et des données pertinentes qui interviennent dans les prises de décisions et l'orientation stratégique.

- Il permet de **suivre les performances** de l'entreprise ou du service grâce à des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de performance clés (KPI) tels que les ventes, les revenus, les coûts, la productivité, etc.
- il **aide les décideurs** à prendre des décisions éclairées et à identifier les tendances ou les problèmes potentiels qui nécessitent une action.
- Il sert de **moyen de communication** efficace au sein de l'entreprise en présentant de manière concise les informations importantes à différents niveaux hiérarchiques.
- Il permet de **suivre les efforts** et leur alignement sur les objectifs en mettant en évidence les écarts aux objectifs.
- En surveillant les tendances, le tableau de bord peut aider à **anticiper les risques** et à prendre des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent critiques.
- Le **suivi régulier des performances responsabilise et motive les équipes** à atteindre leurs objectifs.





Sommaire (4 h 30')		
Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 – identifier les indicateurs de performance	3	20'
Réflexion 2 – Concevoir un tableau de bord efficace	4	20'
Missions professionnelles		
1. Choisir des indicateurs	5	40'
2. Concevoir un tableau de bord sous Excel	6	1 h 20'
3. Rechercher des indicateurs	7	1 h 00'
4. Élaborer un tableau de bord pertinent	10	40'
Ressources		
1. Évaluer la performance	12	
2. Créer un tableau de bord	13	
Bilan de compétences	14	

Introduction

Chapitre 20 : Élaboration des tableaux de bord QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Un tableau de bord permet d'évaluer... le l'entreprise	<input type="checkbox"/>	La vitesse	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La santé	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'efficacité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le dynamisme	<input type="checkbox"/>
Question 2 Un centre de responsabilité est une entité	<input type="checkbox"/>	De gestion	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De production	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De données	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Relationnelle	<input type="checkbox"/>
Question 3 Un facteur clé de succès est	<input type="checkbox"/>	Un critère d'efficacité d'un service	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un critère d'efficacité d'un atelier	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un critère d'efficacité d'une entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un critère d'efficacité d'une personne	<input type="checkbox"/>
Question 4 Un tableau de bord est composé	<input type="checkbox"/>	De cadrans	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'indicateurs	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De données clés	<input type="checkbox"/>
Question 5 Un ratio est	<input type="checkbox"/>	Un indicateur chiffré	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un graphique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Une donnée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un rapport	<input type="checkbox"/>
Question 6 L'évaluation peut être	<input type="checkbox"/>	Quantitative	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Prospective	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Rectificative	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Qualitative	<input type="checkbox"/>
Question 7 Un indicateur synthétique est un indicateur	<input type="checkbox"/>	Composite	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	unique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	additionnelle	<input type="checkbox"/>
Question 8 Un tableau de bord de pilotage permet de suivre	<input type="checkbox"/>	Le pilotage	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'activité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'évaluation	<input type="checkbox"/>
Question 9 Un tableau de bord prospectif permet d'évaluer les performances globales	<input type="checkbox"/>	D'un salarié	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'un service	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'une entreprise	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	D'un groupe	<input type="checkbox"/>
Question 10 Pour analyser des listes de données l'outil utilisé est	<input type="checkbox"/>	Les formules de calcul	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les feuilles consolidées	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le tableau croisé dynamique	<input type="checkbox"/>
Question 11 Les familles d'indicateur évaluent	<input type="checkbox"/>	La rentabilité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La qualité	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le financier	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'activité	<input type="checkbox"/>
Question 12	<input type="checkbox"/>	horizontale	<input type="checkbox"/>

Les tableaux de bord se construisent de façon	<input type="checkbox"/>	Verticale	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Pyramidale	<input type="checkbox"/>
Réflexion 1 – Identifier les indicateurs de performance			
Durée : 20'	 ou 		Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les entreprises concernées par les indicateurs de performance ?
2. Quelles sont les trois grandes familles d'indicateurs ?
3. Proposez des indicateurs qui évaluent : la croissance des ventes, la productivité des salariés, la concurrence, la fluctuation des dépenses de recherche et développement.

Doc. Les indicateurs de performance de l'entreprise

Source : <http://www.petite-entreprise.net/>

La mise en place d'indicateurs touche toutes les entreprises à différents niveaux. Dans ce contexte, il existe plusieurs **indicateurs de performance**. Généralement, on trouvera trois grandes familles d'indicateurs ; financier, de marché et organisationnels.

Les indicateurs financiers

C'est un ensemble de ratios employés **pour déterminer la santé financière de l'entreprise**. Ces indicateurs concernant la **solvabilité, voire la croissance** de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- Croissance des ventes ;
- Calcul des coûts ;
- Rendement de l'actif ;
- Besoin en fonds de roulement, gestion de trésorerie...

Les indicateurs de marché

Ces indicateurs sont mis en place afin d'**identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires**. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra **déterminer les performances des activités commerciales** et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié.

Les principaux indicateurs sont les suivants :

- Le degré de satisfaction client ;
- L'étude de la concurrence ;
- Le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ;
- Le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients ;
- La rentabilité des campagnes publicitaires.

Les indicateurs organisationnels...

C'est un ensemble de ratios employés pour **l'analyse de la qualité des processus internes** et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes ; le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie.

Les indicateurs individualisés sont principalement :

- les frais de production ;
- les fluctuations des dépenses dans l'innovation ;
- le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente ;
- le niveau de formation ;
- le degré de satisfaction des salariés...

Réflexion 2 – Concevoir un tableau de bord efficace

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le document, répondez aux questions suivantes :

1. Qu'est-ce qu'un KPI ?
2. Quelle est la 1^{re} qualité d'un indicateur ?
3. Pourquoi faut-il définir le public cible et le rendre visuel ?
4. Citez une caractéristique importante des données du tableau de bord ?

Doc. Concevoir un tableau de bord efficace : une méthodologie claire en 5 étapes

Un tableau de bord efficace est un outil crucial pour piloter une activité et prendre des décisions éclairées. Pour le concevoir de manière optimale, il est important de suivre une méthodologie claire et structurée. Voici les 5 étapes clés à respecter :

1. Définir les objectifs et le public cible

Avant de commencer à construire votre tableau de bord, il est essentiel de définir clairement ses objectifs. Que voulez-vous que ce tableau de bord permette de réaliser ? Quels indicateurs de performance (KPIs¹) sont les plus importants pour mesurer votre réussite ?

Ensuite, il est important de déterminer le public cible du tableau de bord. Qui l'utilisera ? Quelle est leur niveau d'expertise technique ? Ces informations vous aideront à adapter le design et la complexité du tableau de bord en conséquence.

2. Sélectionner les indicateurs clés de performance (KPIs)

Les KPIs sont les mesures qui vous permettront de suivre vos progrès vers vos objectifs. Il est important de choisir des KPIs pertinents, mesurables et atteignables.

Pour chaque KPI, définissez une cible à atteindre et une limite d'alerte. Cela vous permettra de voir en un coup d'œil si vous êtes sur la bonne voie ou si vous devez prendre des mesures correctives.

3. Choisir les outils et les technologies

Il existe de nombreux outils et technologies différents disponibles pour créer des tableaux de bord. Le choix du bon outil dépendra de vos besoins, de vos compétences et de votre budget.

Parmi les options populaires, on trouve :

- **Tableaux de bord Excel** : Une solution simple et abordable pour les petits ensembles de données.
- **Outils de visualisation de données** : Des outils plus puissants qui permettent de créer des visualisations interactives et complexes.
- **Tableaux de bord en ligne** : Des solutions hébergées dans le cloud qui offrent une grande flexibilité et une collaboration en temps réel.

4. Concevoir le visuel du tableau de bord

Le design de votre tableau de bord est important pour le rendre lisible et facile à comprendre. Utilisez des graphiques clairs et concis, et évitez de surcharger le tableau de bord avec trop d'informations.

Assurez-vous également que le design est cohérent avec l'identité visuelle de votre entreprise.

5. Tester et itérer

Une fois que vous avez créé votre tableau de bord, il est important de le tester avec des utilisateurs réels. Obtenez leurs commentaires et apportez les modifications nécessaires pour améliorer l'efficacité du tableau de bord. N'oubliez pas qu'un tableau de bord est un outil vivant qui doit évoluer au fil du temps. Au fur et à mesure que vos objectifs et vos besoins changent, vous devrez mettre à jour votre tableau de bord en conséquence.

Voici quelques conseils supplémentaires pour concevoir un tableau de bord efficace :

- **Utilisez des couleurs et des polices de caractères cohérentes.**
- **Assurez-vous que le tableau de bord est accessible sur tous les appareils.**

¹ KPI : Un KPI ou key performance indicator est un indicateur de performance.

- Maintenez le tableau de bord à jour avec les dernières données.
- Formez les utilisateurs à l'utilisation du tableau de bord.

Missions professionnelles

Mission 1 – Choisir les indicateurs et créer un indicateur synthétique		
Durée : 40'	 ou 	Source

Contexte professionnel

La société Signaux Girault conçoit des systèmes de signalisation lumineux reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux.

L'entreprise est organisée en 3 divisions :

- **Enseignes** : enseignes lumineuses publicitaires ;
- **Signalisation** : panneaux routiers ;
- **Sécurité** : signalisations de sécurité.

La société possède 4 filiales installées à Lyon, Paris, Marseille et Strasbourg. M. Girault vous demande d'analyser ces données.




Tableau récapitulatif des résultats de quatre filiales

Filiales	Chiffre d'affaires	Nombre de salariés	Charge de garantie*	Satisfaction clients	Satisfaction Salariés	Résultat
Pondération	1	4	5	4	3	5
Lyon	1 200 000 €	120	24 000 €	70%	63%	210 000 €
Paris	2 400 000 €	200	8 000 €	82%	75%	290 000 €
Marseille	1 800 000 €	130	12 000 €	90%	88%	190 000 €
Strasbourg	3 400 000 €	210	30 000 €	91%	52%	310 000 €

* Les charges de garantie correspondent aux dépenses de l'entreprise pour assurer la garantie sur les produits.

Travail à faire

1. Analysez ce tableau et indiquez, sans traitement particulier, la filiale la plus efficace en justifiant votre choix.
2. Certaines de ces données ne sont pas totalement pertinentes. Proposez des indicateurs plus pertinents en ce qui concernent certaines colonnes.
3. Créez un indicateur synthétique de performance à partir des informations du tableau et des indicateurs que vous avez proposés dans la question 2.
 - Les notes de pondération vous sont remises sur la 2^e ligne. Elles signifient que le résultat à 5 fois plus d'important que le chiffre d'affaires pour la direction.
 - Ces pondérations seront appliquées au classement obtenu pour chaque filiale sur chaque critère.

Mission 2 - Concevoir un tableau de bord sous Excel		
Durée : 1 h 20'	 ou 	Source Excel

Contexte professionnel

La société Demeter est dirigée par M^{me} Combaz. L'entreprise est spécialisée dans l'achat vente de produits alimentaires issus de l'agriculture biologique ou raisonnée.

Ses fournisseurs sont des producteurs nationaux ou étrangers qui répondent à une charte éthique stricte. Ses clients sont des magasins spécialisés dans le commerce de produits biologiques et depuis 2 ans des hypermarchés.

Par ailleurs, elle a développé des petites superettes de proximité qui permettent de faire de la vente directe aux particuliers.



Le directeur administratif et financier (DAF) organise une réunion au siège social de l'entreprise où seront présents les responsables des 7 magasins les plus importants.

En prévision de cette réunion, il vous demande de préparer l'entrevue et d'étudier les données du tableau ci-dessous qui concernent l'activité de chaque magasin aux cours du premier trimestre.

Travail à faire

- Proposez des indicateurs pertinents d'analyse de ces données,
- Mettez en œuvre ces indicateurs sous Excel et présentez vos résultats dans un tableau de bord avec données et graphiques.

Magasins	Données	janvier	février	mars
Dijon	CA	18 000 €	22 000 €	21 000
	Salariés	2	2	2
	Charges	12 000 €	14 000 €	13 000 €
Valence	CA	23 000 €	25 000 €	26 000 €
	Salariés	3	3	3
	Charges	22 000 €	23 000 €	25 000 €
Lyon	CA	25 000 €	28 000 €	21 000 €
	Salariés	3	3	3
	Charges	18 000 €	19 000 €	20 000 €
Grenoble	CA	18 000 €	12 000 €	13 000 €
	Salariés	2	2	2
	Charges	15 000 €	14 000 €	14 000 €
Marseille	CA	24 000 €	25 000 €	24 000 €
	Salariés	4	4	4
	Charges	17 000 €	19 000 €	19 000 €
Aix en Provence	CA	23 000 €	20 000 €	16 000 €
	Salariés	3	3	3
	Charges	12 000 €	21 000 €	19 000 €
Nice	CA	45 000 €	38 000 €	37 000 €
	Salariés	2	2	2
	Charges	40 000 €	35 000 €	32 000 €

Mission 3 – Rechercher des indicateurs		
Durée : 1 h		Source Excel

Contexte professionnel

La société Signaux Girault conçoit des systèmes de signalisation lumineux reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux. Elle possède trois divisions : enseigne, signalisation, sécurité.

La société rencontre des difficultés liées au non-respect des chiffrages des devis, en ce qui concerne les pièces spéciales qui intègrent des Led dans des pièces usinées en acier sur des machines à commandes numériques.

Une rencontre entre la direction et les responsables de production a eu lieu. Le compte rendu de cette rencontre vous est remis (**document 2**).

Travail à faire

À partir du compte rendu qui vous est remis, préparez l'informatisation du suivi des gammes de production en proposant des indicateurs destinés à suivre la production (**document 1**) et à identifier les causes des problèmes rencontrés.

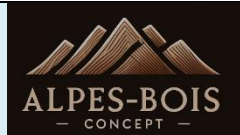

Doc. 1 Propositions de solutions

Problèmes rencontrés	Indicateurs proposés	Exemples	
Gestion du temps			
Dépassement des durées de programmation prévues			
Dépassement des durées de fabrication prévues			
Rebut			
Mauvaise programmation des machines par l'opérateur qui doit ensuite ajuster les programmes			
et			
dérèglage des outils			
Mauvaise qualité de l'acier qui accroît le nombre de rebuts.			
Machine/panne			
L'obsolescence de certaines machines accroît le temps de fabrication			

Doc. 2 Compte rendu de la rencontre avec la direction

Question	Comment chiffrez-vous un devis ?		
Direction	<p>Le service commercial établit un bon de chiffrage prévisionnel qui contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le plan de la pièce à fabriquer ; • la quantité à fabriquer ; • la qualité des matériaux à utiliser ; • la tolérance sur la pièce qui est exprimée en micron (le « micron » ou micromètre est une unité de mesure qui correspond à 0,001 millimètre) ; • la date de livraison prévisionnelle. 		
Responsable production	<p>À partir de ce bon de chiffrage j'évalue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • notre capacité à réaliser la pièce du point de vue technique ; • notre capacité à respecter les délais demandés. <p>Si on est capable de réaliser la pièce, on chiffre le reste de la fiche, sinon, on retourne la fiche en indiquant que nous ne pouvons réaliser ce type de pièce avec les contraintes actuelles.</p> <p>Si nous pouvons fabriquer la gamme, on réalise les opérations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • On sélectionne l'opérateur et la machine qui seront utilisés pour fabriquer la gamme. Un salarié est responsable d'une machine et une gamme est réalisée sur une seule machine. • On chiffre le temps de programmation de la machine-outil par le technicien de production. L'opérateur peut être associé à cette tâche pour les pièces complexes. <p>Nous disposons de machines à commandes numériques de dernière génération capables de réaliser seules une pièce complète sans intervention de l'opérateur en cours de fabrication.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les pièces à fabriquer sont plus ou moins complexes à réaliser et nécessitent une programmation de la machine-outil dédiée à la gamme fabriquée. Cette programmation est réalisée par le responsable de la machine et prend entre une heure de travail pour les pièces simples et quatre heures de travail pour les pièces complexes. • On chiffre la quantité d'acier nécessaire à la production. • On chiffre le temps de production de la gamme. • On chiffre le taux de rebuts prévisionnel en fonction de la complexité de la pièce et de la tolérance exigée. 		
Direction	<p>À partir du bon de chiffrage prévisionnel, nous chiffrons le devis qui est envoyé au client. Lorsque le client accepte, le devis, il nous envoie le bon de commande qui est transmis au responsable de production avec la fiche de chiffrage prévisionnelle du devis initial.</p>		
Responsables production	<p>Dès que nous recevons le bon de commande,</p> <ul style="list-style-type: none"> • On commande auprès du service achat la quantité d'acier qui sera utilisée pour la gamme, • On crée un bon de production de gamme qui précise les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - la machine et l'opérateur chargé de la production ; - la date de fabrication ; - le temps alloué à la programmation de la machine ; - le temps alloué à la production ; - la quantité et la qualité de l'acier à utiliser ; - la quantité à fabriquer ; - la tolérance maximum admise ; - le taux de rebuts accepté. 		
Opérateur	<p>À partir du bon de production, chaque opérateur réalise la tâche demandée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il programme la machine ; • il alimente la machine en acier ; • il réalise une série de pièce à titre de test (entre 20 et 50 pièces) ; • il lance la production de la gamme et surveille l'usinage des pièces ; • il contrôle les pièces en sortie de machine pour vérifier qu'elles restent dans les tolérances exigées. <p>Si une pièce est hors gabarit, l'opérateur doit arrêter la machine et contrôler les réglages avant de reprendre la production.</p> <p>Lorsque la gamme est terminée, il complète une fiche d'usinage de gamme qui indique :</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> - la machine et l'opérateur chargé de la production ; - la date de fabrication ; - le temps passé à la programmation de la machine ; - le temps passé à la production ; </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> - la quantité et la qualité de l'acier utilisé ; - la quantité fabriquée ; - le nombre de pièces mises au rebut ; - le temps d'arrêt de la machine pour panne ou réglages supplémentaires. </td> </tr> </tbody> </table>	<ul style="list-style-type: none"> - la machine et l'opérateur chargé de la production ; - la date de fabrication ; - le temps passé à la programmation de la machine ; - le temps passé à la production ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la quantité et la qualité de l'acier utilisé ; - la quantité fabriquée ; - le nombre de pièces mises au rebut ; - le temps d'arrêt de la machine pour panne ou réglages supplémentaires.
<ul style="list-style-type: none"> - la machine et l'opérateur chargé de la production ; - la date de fabrication ; - le temps passé à la programmation de la machine ; - le temps passé à la production ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la quantité et la qualité de l'acier utilisé ; - la quantité fabriquée ; - le nombre de pièces mises au rebut ; - le temps d'arrêt de la machine pour panne ou réglages supplémentaires. 		

Question	Quels sont les problèmes rencontrés ?
Direction	<p>Nos coûts de revient dépassent le prévisionnel et notre rentabilité en est grevée. Voire pour certaines gammes, nous travaillons à perte. Les causes en sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• les délais de fabrication et donc de livraison ne sont pas respectés, ce qui entraîne des pénalités de retard ;• le taux de rebuts est anormalement haut pour certaines gammes et quelques rares fois, il est même arrivé d'avoir dû refaire la gamme ;• le temps de travail a été mal évalué.
Responsables production	<p>Les origines de nos problèmes sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• certains opérateurs programmeurs respectent les durées de programmations prévues mais d'autres les dépassent. Soit parce qu'ils travaillent lentement, soit par manque d'investissements, soit par limite de compétences.• les durées de fabrication sont parfois dépassées par certains opérateurs moins investis dans leur travail.• le nombre de rebuts dépasse les prévisions. Ceux-ci peuvent provenir<ul style="list-style-type: none">- d'une mauvaise programmation des machines par l'opérateur qui doit ensuite ajuster les programmes ;- d'un dérèglement avec le temps des outils qui doivent être périodiquement recalibrés. Les opérateurs savent qu'ils doivent les recalibrer toutes les 1 000 ou 2 000 pièces selon la qualité de l'acier utilisé. Mais certains ne le font pas ce qui accroît les rebuts ;- d'une mauvaise qualité de l'acier qui accroît le nombre de rebuts ;• de l'obsolescence de certaines machines qui tombent en panne et qui doivent être réparées, ce qui accroît d'autant le temps de fabrication.

Mission 4 – Élaborer un tableau de bord pertinent (entraînement épreuve e6)			
Durée : 40'		Outils numériques interdits	Source



Contexte professionnel

La société Alpe-Bois concept produit et commercialise des tables, chaises, en bois design pour une clientèle CSP+. Elle défend le savoir-faire français en s’approvisionnant et en fabriquant l’intégralité de ses articles en France à partir de bois français issus de forêts gérées de façon raisonnée et durable.



Le directeur vous remet des tableaux récapitulatifs fournis par le service comptable et par le service production. Il souhaite créer un tableau de bord qui afficherait les données les plus importantes à surveiller et leurs évolutions.

Travail à faire

Analysez les tableaux (**documents 1 et 2**) et proposez une liste de 10 indicateurs de performance pertinents.

Doc. 1 Données comptables

	Poste	N-1	Objectif N	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	N
Tables	Ventes €	878 900	966 790	240 698	248 700	257 800	258 700	1 005 898
	Salaires ateliers	551 300	643 183	143 115	160 388	179 922	185 967	669 392
	Stocks	3 650	4 015	3 240	3 680	3 710	3 540	3 540
Fauteuils	Ventes €	1 720 000	1 892 000	453 000	489 000	520 000	525 600	1 987 600
	Salaires ateliers	796 000	875 600	201 422	202 310	214 097	225 365	843 194
	Stocks chaises/fauteuils	5 660	6 226	5 440	5 400	4 820	4 630	4 630
Fournitures	Achats bois	364 768	401 245	100 311	105 230	109 786	110 430	425 757
	Achats fournitures diverses	111 225	122 348	30 587	29 510	24 530	29 600	114 227
	Achats peintures vernis/peinture	152 500	167 750	41 938	42 510	43 780	42 610	170 838
Transport	Frais de transport/achats	15 729	17 302	4 325	4 523	4 710	4 240	17 798
	Frais de transport/ventes	42 498	58 007	12 503	14 502	15 310	14 025	56 340
	Transport commerciaux	11 580	12 738	2 950	3 185	3 540	4 250	13 925
	Essence Energie	9 570	10 527	2 632	2 570	2 830	2 725	10 757
Communication	Téléphone/WiFi	2 380	2 618	655	947	635	678	2 915
	Publicité	65 081	67 675	16 919	16 919	16 919	16 919	67 675
	Salon/réception	28 749	29 004	6 251	6 930	7 350	7 325	27 856
	Support communication	8 230	9 053	2 260	2 420	2 640	2 820	10 140
Divers	Intérêts bancaires	7 300	8 032	2 008	2 100	2 110	1 980	8 198
	Honoraires	5 900	6 492	1 700	1 700	1 700	1 700	6 800
	Autres charges diverses	25 360	27 896	7 210	6 240	7 020	7 340	27 810
	Impôts	60 146	74 520	18 630	18 630	18 630	18 630	74 520

Doc. 2 Données production

	Postes	N-1	Objectif N	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	N
Tables	Production quantité	3 110	3 625	906	850	846	840	3 442
	Nombre de salariés	12	14	12	13	14	14	14
	Nombre d'heures travaillées	19 740	23 030	4 935	5 346	5 758	5 758	21 796
Fauteuils	Production quantité	5 430	5 973	1 493	1 520	1 535	1 610	6 158
	Nombre de salariés	18	20	18	18	19	20	20
	Nombre d'heures travaillées	29 610	32 571	7 403	7 403	7 814	8 225	30 844

Ressources

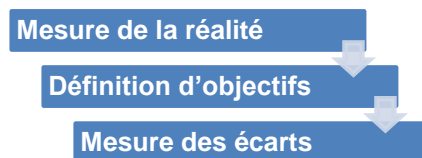
1. Évaluer la performance

Pour rester compétitive, une entreprise doit identifier **ses forces, ses faiblesses et ses avantages concurrentiels**. Elle doit les évaluer à l'aide d'indicateurs chiffrés et pertinents qui permettront de définir des objectifs de développement qui serviront au **pilotage de l'entreprise**.

Ces indicateurs sont regroupés dans un ou des **tableaux de bord** dont les données permettent d'évaluer en temps réel la santé et le dynamisme de la société ou d'un service et par conséquent de prendre des décisions.

1.1. Centre de responsabilité

Toute activité d'une l'entreprise peut être évaluée en termes d'efficacité, de qualité, de productivité, de satisfaction. Pour cela il y a lieu de définir les contours de l'activité à étudier. On parle de **centre de responsabilité**. Il se structure autour d'un ensemble cohérent de tâches qui peuvent être centrées autour d'un **salarié, d'une machine, d'une unité de production, d'un service, d'un atelier, d'une usine, de l'entreprise dans son ensemble**. Un centre de responsabilité est un centre de performances dont l'activité doit être **mesurée**, afin de pouvoir lui assigner des **objectifs**, pour pouvoir évaluer les **écarts** et donc la performance de l'entité étudiée.



Production atelier décapage (nombre d'unité d'œuvre)						
Mois	janvier	février	mars	avril	Mai	juin
Réalisations n-1	11 500	12 000	12 500	13 500	14 500	15 000
Objectifs n+1	12 000	12 500	13 000	14 000	15 000	15 500
Réalisation	11 500	13 000	13 200	13 800	15 200	15 900
Écarts	-500	+ 500	+ 200	- 200	+ 200	+ 400

1.2. Le choix des indicateurs (Facteurs Clés du Succès - FCS)

Lorsque l'unité de travail ou de production à étudier est clairement défini, il y a lieu de définir les critères à évaluer. Pour ne pas perdre de temps et saturer le système de décision de données inutiles, il convient de sélectionner les indicateurs les plus pertinents quant à leurs effets sur la réussite de l'entreprise. Ces critères prioritaires sont appelés **les facteurs clé du succès**. Ils sont essentiellement **quantitatifs** ou **qualitatifs** :

	Nature	Critères
Quantitatifs	Quantités	Nombre d'opérations réalisées
		Quantités produites
		Nombre d'erreurs, nombre de rebuts
		Nombre de réclamations
	Temps	Temps mis à réaliser une tâche
		Délai de réponse à une demande
		Respect des plannings
Financier	Coûts	
	Évolution du chiffre d'affaires	
Qualitatifs	Satisfaction	Satisfaction des clients, du personnel
	Personnel	Motivation du personnel
		Ambiance de travail, absentéisme, turnover
		Compétence du personnel

Le choix des indicateurs peut être délicat et l'évaluation doit parfois prendre en compte plusieurs aspects d'une même réalité pour être pertinent.

Exemple : un accroissement de 10 % de la production à moyen constant représente une amélioration de la productivité. Mais si cet accroissement s'accompagne d'une hausse de 20 % des rebuts, on ne peut plus vraiment parler d'une amélioration de la productivité.

Il en résulte qu'un indicateur peut évaluer un critère simple ou peut également synthétiser plusieurs indicateurs afin de donner une vision plus satisfaisante de la réalité. On parle alors d'indicateurs synthétiques.

Évolution production	+ 10 %	+ 0,10
Évolution rebuts	+ 20 %	+ 0,20
Évolution synthétique productivité (+ 10 – 20 = - 10)	- 10 %	- 0,10

2. Créer un tableau de bord

2.1. Définition, objectifs, structure

En gestion, le **tableau de bord** est un outil d'évaluation d'une organisation. Il est constitué d'une sélection d'indicateurs significatifs (KPI) qui évaluent les facteurs clés de succès à un moment donné et leur évolution sur une période. C'est un outil de pilotage et d'aide au management. Il améliore la réactivité et facilite les prises de décision en fournissant des informations clés sur l'évolution des résultats et les écarts entre les résultats constatés et les objectifs attendus.

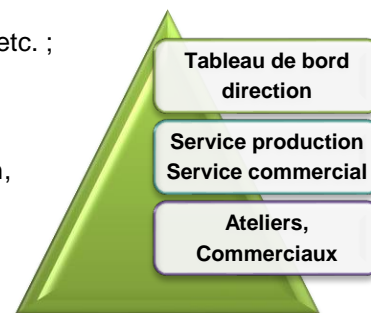
On distingue principalement deux types de tableaux de bord :

- **les tableaux de bord de pilotage** qui suivent en temps réel l'activité évaluée ;
- **le tableau de bord prospectif** qui évalue les performances globales de l'entreprise dans les quatre domaines suivants : l'apprentissage et la croissance, les processus internes, les clients et les finances.

Il existe plusieurs familles d'indicateurs :

- les **indicateurs d'activité** : quantité produite, volume d'achat, chiffre d'affaires, etc. ;
- les **indicateurs financiers** : évolution des charges par nature (salaires, achats, etc.) ;
- les **indicateurs de rentabilité** : résultat, marge, etc. ;
- les **indicateurs de qualité** : délai de fabrication, satisfaction clients, réclamation, etc.

Chaque échelon de décision peut disposer de son propre tableau de bord, avec les indicateurs spécifiques à son activité. Il existe donc une organisation pyramidale des tableaux de bord, chaque échelon reprenant les données les plus pertinentes du niveau inférieur et ainsi de suite jusqu'à la direction.



2.2. Méthodologie

Le **tableau de bord** présente les indicateurs sous forme de données chiffrées, de ratios, de graphiques qui sont collectifs, individuels, périodiques (journaliers, hebdomadaires, mensuel, etc.) selon le degré d'analyse souhaité.

Un tableau de bord doit être mis à jour régulièrement par les responsables ou par l'attaché de gestion qui collecte les informations, les met en forme, puis les diffuse. Ce travail impose une organisation rigoureuse.

Phases de travail	Élaboration des tableaux de bord
Création du tableau de bord	Identifier les facteurs clé de succès
	Sélectionner les indicateurs à faire figurer dans chaque tableau de bord
	Identifier les sources d'informations utiles pour calculer l'indicateur
	Construire le tableau de bord
	Définir la mise en forme de chaque indicateur (tableau, graphique)
Mise à jour des indicateurs	Diffuser le tableau de bord
	Collecter les données utiles au tableau de bord de la période
	Mettre à jour chaque indicateur
	Mettre en forme les indicateurs (tableau ou graphique)
	Diffuser le tableau de bord

Les qualités attendues d'un attaché.e de gestion sont ses capacités :

- à **identifier les données** dont il a besoin pour analyser une situation (ces données peuvent être extraites du PGI où obtenues par la mise en place d'outils de collecte : questionnaire de satisfaction sur point de vente enquêtes, etc.) ;
- à **analyser ces données** sous Excel (tableaux croisés dynamiques, Power Pivot, Power Query par exemple) (pour les extractions complexes de données, l'attaché est fréquemment assisté des informaticiens de l'entreprise qui font les extractions demandées).
- à **mettre en forme les résultats** de façon pertinente avec Excel ou Power BI par exemple ;
- à **diffuser les résultats** rapidement.

Les tableaux de bord font largement appel aux tableurs pour leurs capacités à calculer, à lier des feuilles pour reporter les résultats dans les feuilles de synthèses, à consolider des données, à mettre en forme les résultats sous forme de graphiques, à analyser des données à l'aides des tableaux croisés dynamiques.

Le tableau de bord peut être diffusé ou affiché pour motiver et sensibiliser le personnel aux objectifs à atteindre. Ces résultats peuvent servir de base aux entretiens d'évaluation du personnel voire à une partie de la rémunération d'un salarié, d'une équipe de travail ou d'un service.

Chapitre 20 – L'élaboration des tableaux de bord			
Bilan de compétences			
Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais définir un centre de responsabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais de définir des facteurs clés de succès	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais évaluer des indicateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais concevoir des indicateurs composites ou synthétiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir ce qu'est un tableau de bord de pilotage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir ce qu'est un tableau de bord prospectif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les caractéristiques d'un indicateur d'activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les caractéristiques d'un indicateur financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les caractéristiques d'un indicateur de rentabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les caractéristiques d'un indicateur de qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un tableau de bord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais la méthodologie de création d'un tableau de bord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre à jour un tableau de bord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais construire des graphiques sous Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais calculer des ratios avec Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais utiliser un tableau croisé dynamique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais lier des tableaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais consolider des tableaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>