

CHAP 8 LES TABLEAUX DE BORD



Exemples d'indicateurs de satisfaction :

- Nombre de prix pour l'esprit d'innovation
- Nombre de produits nouveaux
- Taux de succès des produits
- Indice de diversité de la clientèle
- Pourcentage de clients fidèles

Exemples d'indicateurs financiers :

- Part de marché en %
- Bénéfice après impôts
- Taux de rentabilité des investissements

« Pour réussir financièrement, quelle image devons-nous présenter à nos actionnaires ? »

AXE FINANCIER

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives

« Pour réaliser notre vision, quelle image devons-nous présenter à nos clients ? »

AXE CLIENTS

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives

Vision et stratégie

« Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, quels sont les processus internes dans lesquels nous devons exceller ? »

AXE PROCESSUS INTERNES

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives

Exemples d'indicateurs de compétences :

- Indice d'évolution de carrière
- Indice du climat social
- Nombre d'accidents du travail
- Taux de rotation du personnel-clé
- Nombre de jours de formation par collaborateur

« Pour réaliser notre vision, comment maintiendrons-nous notre capacité de changement et d'amélioration ? »

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives

Exemples d'indicateurs de qualité :

- Taux de produits non conformes
- Coûts et délais de fabrication
- Indice de disponibilité des produits
- Délais de livraison
- Nombre de réclamations reçues
- Temps de réponse des appels clients
- Indice de qualité du service après-vente



Tableau de bord Prospectif → Norton et Kaplan!! (Sloan avant...)

I. LES ELEMENTS DU TABLEAU DE BORD

A / DÉFINITION DU TABLEAU DE BORD

- document synthétique à usage interne rassemblant les **données clés** de l'activité de l' UC .
- centré sur des indicateurs **de gestion** choisis en fonction des objectifs de l' UC

B / UTILISATIONS DU TABLEAU DE BORD

- Le **suivi des performances** de l' UC
- La **bonne affectation des moyens** de l' UC
- Un diagnostic sur les points faibles de l'activité pour programmer des **actions correctrices**
- Le **reporting vers la tête de réseau**: le tableau est donc aussi un outil de communication, de dialogue
- **OUTIL DE PILOTAGE DE L'UC PAR LE MANAGER**

C / ACTEURS CONCERNÉS DANS L'UC

- × **La tête de réseau** → évaluation des performances du réseau d' UC permettant de décider de mesures stratégiques.
- × **Le manager** → objectif:faire concorder les résultats de son centre de responsabilité avec les objectifs communiqués par la hiérarchie
→ lui permettre de décider des mesures opérationnelles.
- × **Les collaborateurs** → mesurent leur degré de performance =>outil de motivation

II NOTION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

✘ Un indicateur est une représentation **chiffrée**

→ QU'EST CE QU'UN BON INDICATEUR?

Recommandations pour
le choix d'un bon
indicateur

Un indicateur est associé à un objectif précis
En relation avec les objectifs de l'UC

Un indicateur doit faciliter la décision.
*La présence d'un indicateur inutile n'est pas lu
et alourdit le tableau de bord.*

Un indicateur n'est jamais muet.
*Au mieux, un indicateur montre que tout est
sous contrôle, la décision consistant à ne rien
faire..*

La précision d'un indicateur est relative
*L'indicateur peut montrer un résultat partiel
amenant à une décision qui intègre une prise de
risque.*

B / LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Le chiffres d'affaires HT	Quantité x Prix unitaire HT
Résultat	Produits – Charges de l'UC (cf cours sur le résultat d'exploitation)
La marge commerciale ou marge brute	<p>C'est la différence obtenue entre le prix de vente et le coût d'achat des marchandises vendues.</p> <p>Marge commerciale = Prix de vente (PV) – Prix d'achat (PA)</p> <p>Exprimée généralement en H.T., elle est donc la résultante de deux montants H.T.</p>
Le taux de marque	<p>Il représente la marge commerciale exprimée en pourcentage du prix de vente</p> <p>Taux de marque = Marge commerciale / Prix de vente = (Prix de vente - Prix d'achat) / Prix de vente</p>

Le taux de marge

Il représente la marge commerciale exprimée en pourcentage du prix d'achat

$$\text{Taux de marge} = \text{Marge commerciale} / \text{Coût d'achat} = (\text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}) / \text{Prix d'achat}$$

Taux de démarque

C'est l'inventaire en fin d'exercice qui permet de déterminer la démarque inconnue. Elle est égale à la différence entre l'inventaire physique évalué au prix de vente et l'inventaire comptable établi à la date de l'inventaire physique.

$$\text{Taux démarque} = (\text{Stock théorique} - \text{Stock réel}) / \text{Chiffre d'affaires}$$

Stock moyen	<p>Le stock est source de coût (cf cours de gestion de stock). Il convient de le minimiser.</p> <p>(Stock initial (début de période) + stock final (fin de période)) / 2.</p>
Rotation du stock	<p>Une forte rotation montre le dynamisme de l'UC, d'un rayon et tend à diminuer la durée moyenne de stockage</p> <p><u>Achat des marchandises vendues (en volume ou valeur)</u> Stock moyen (volume ou valeur).</p>
Durée de stockage	<p><u>Stock moyen HT</u> x 360 Chiffre d'affaires HT</p>
Part de marché	<p>Totale, par famille de produit, par marché</p>
Nombre de réclamation	<p>Indicateur de qualité</p>

→ D'autres indicateurs peuvent être retenus :

- CA / m²

- Nombre de clients par jour (comptés par une cellule photoélectrique à l'entrée)

- Panier moyen des clients

- Taux de transformation

II. Les éléments des tableaux de bord intermédiaires

→ Il est difficile de dresser un seul tableau de bord, qui deviendrait **trop lourd** à construire. Il est préférable d'établir **des tableaux de bord partiels ou intermédiaires**.

→ Le budget des ventes

- ✘ Le suivi des ventes permet de contrôler période par période les ventes et les marges dégagées par le chiffre d'affaires de chaque centre de profit.

Mois de janvier										
	Chiffre d'affaires prévu	Chiffre d'affaires réel	Marge prévue	Marge réelle	Cumul CA prévu	Cumul CA réel	Cumul marge prévue	Cumul marge réelle	Écart* sur CA	Écart* sur marge
Rayon 1										
Rayon 2										
...										
Total magasin										

* Il peut être calculé ou non sur le cumul.

→ La centralisation des tableaux de bord intermédiaires

En recoupant les résultats des tableaux de bord intermédiaires, on peut les centraliser pour visualiser l'ensemble.

Résultats de l'unité pour le mois de janvier

	Prévu	Réel	Cumul prévu	Cumul réel	Écart réel	Cumul écart
Chiffre d'affaires						
Stock initial						
Achats						
Stock final						
Marge						
Charges directes						
Charges indirectes						
Résultat						

IV. LE SEUIL DE RENTABILITE, AUTRE INDICATEUR DE PERFORMANCE COMMERCIALE

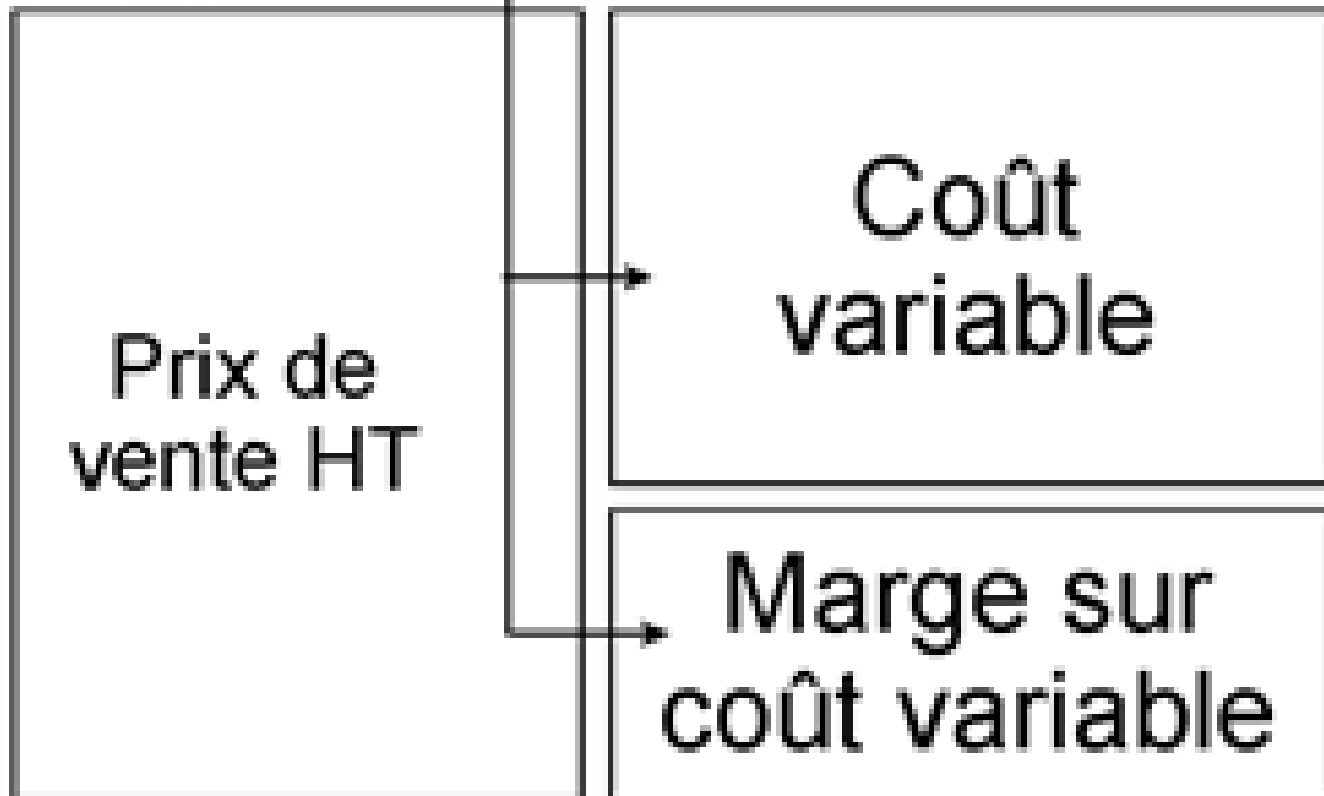
A / DIFFÉRENCIATION DES CHARGES DE L'UC

→ La notion de seuil de rentabilité repose sur l'analyse des charges :

- × **LES CHARGES VARIABLES** : charges variant avec le volume d'activité. Ex : les achats de marchandise de l' UC
- × **LES CHARGES FIXES** : charges supportées par l' UC quelle que soit l'activité de l' UC. Ex: La contribution foncière de l' UC, assurances...

× B / LA MSCV, MARGE SUR COÛT VARIABLE

Décomposition
du prix de vente



MSCV unitaire = Prix de vente – coût variable

MSCV globale = CA – coûts variables

Taux de MSCV = (MSCV / CA) x 100

C / UTILITÉ DE L'INDICATEUR MSCV

- ✘ Cet indicateur de gestion mesure la performance d'un produit car il indique si:
 - le produit parvient à absorber les charges fixes de l'UC
 - le produit est rentable
 - l'UC a intérêt à développer sa commercialisation ou y renoncer.
- ✘ Une ↓ MSCV est un **signal d'alerte** pour l'UC , on retrouve donc souvent cet indicateur dans les tableaux de bord.

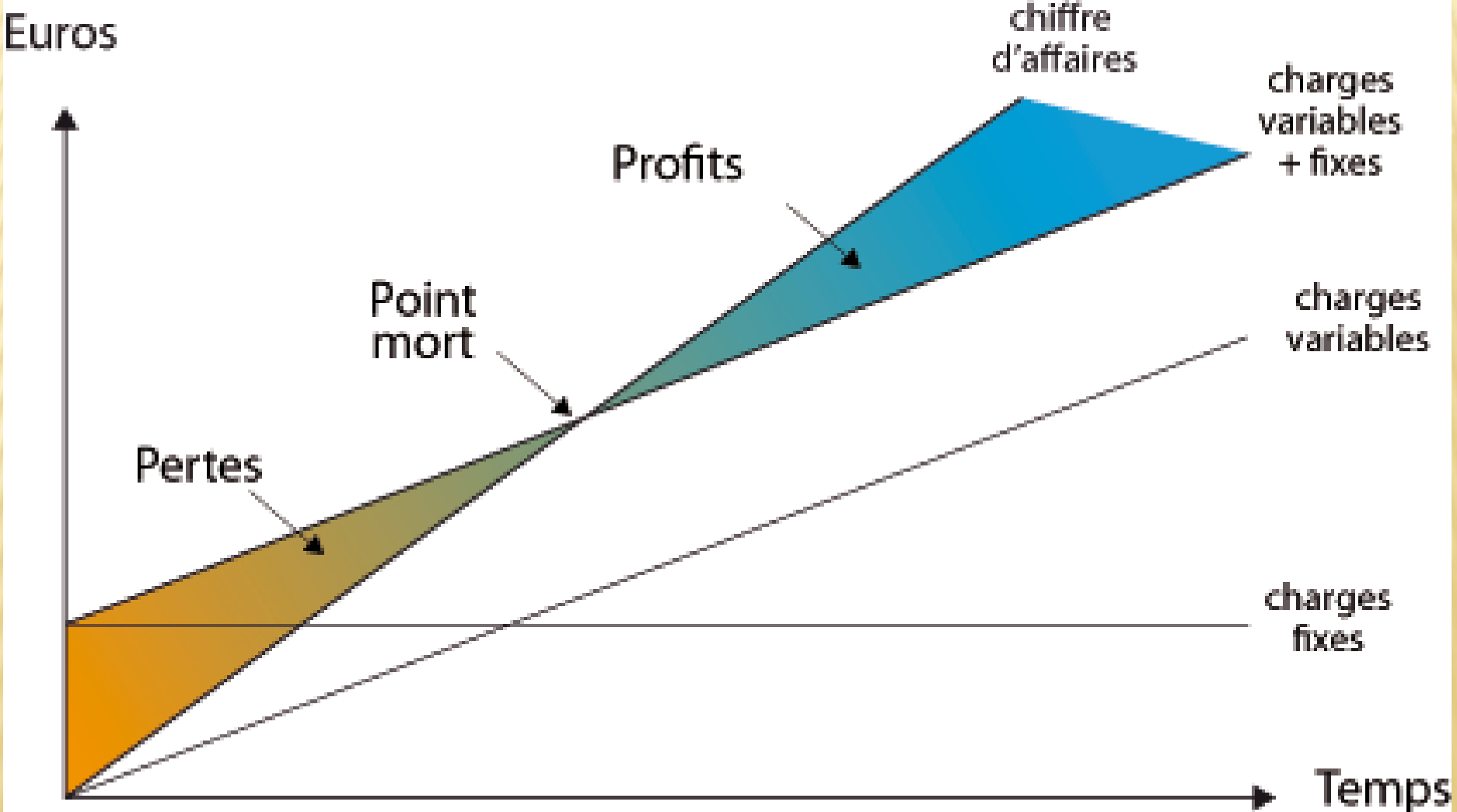
D / LE SEUIL DE RENTABILITÉ

Définition

→ Le seuil de rentabilité est le **chiffre d'affaires, niveau d'activité**, que l'entreprise doit atteindre pour **couvrir l'intégralité de ses charges (variables et fixes)**. Au dessous de ce seuil, l'UC « perd de l'argent ».

- × **CA = seuil de rentabilité → Résultat nul**
- × **CA > Seuil de rentabilité → Bénéfice**
- × **CA < Seuil de rentabilité → Perte**

Présentation graphique du seuil de rentabilité



E. LA CONSTRUCTION DU COMPTE DE RÉSULTAT DIFFÉRENTIEL

- × Le **compte de résultat différentiel** est la présentation du **compte de résultat** qui fait apparaître la distinction entre **le coût de structure (ou coût fixe)**, indépendant du volume d'activité, et le **coût variable** lié au volume.

Chiffre d'affaires
- coût variable
<hr/>
= marge sur coût variable
- coût de structure
<hr/>
= résultat net

F. CALCUL DU SR ET DU POINT MORT

Il est nécessaire de connaître la **marge sur coût variable (MSCV)** pour calculer le **SR** .

→ $MSCV = CA - \text{Coûts variables}$

→ $\text{Taux de MSCV} = (MSCV / CA) \times 100$

+ $D'où MSCV = (\text{Taux de MSCV} \times CA) / 100$

+ Ou encore $CA = (MSCV / \text{Taux de MSCV}) \times 100$



Le seuil de rentabilité est caractérisé par une **MSCV** qui **couvre les coûts fixes : $MSCV = \text{Coûts fixe}$** .

→ $SR = (\text{Coûts fixes} / \text{Taux de MSCV})$
(en valeur)

→ $SR = \text{Coûts fixes} / \text{MSCV unitaire (en volume)}$

✘ Le point mort:

→ représente la **date** à partir de laquelle le **seuil de rentabilité est atteint**. Peut s'exprimer en nombre de mois, de jours...

Point mort = (Seuil de rentabilité / CA) x 12 mois.

$$\text{Point mort (en nombre de jours)} = \frac{\text{seuil de rentabilité} \times 360}{\text{chiffre d'affaires HT}}$$

EXEMPLE DE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Eléments sur 1 an	Montant	En % du CA
Chiffre d'affaires - Coût d'achat des marchandises vendues	650 000 - 450 000	100
= MSCV - Coûts fixes	-175 000	
= Résultat courant		

SR =

Point mort =

EXEMPLE DE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Eléments sur 1 an	Montant	En % du CA
Chiffre d'affaires	650 000	100
- Coût d'achat des marchandises vendues	- 450 000	69,23
= MSCV	200 000	30,77
- Coûts fixes	-175 000	
= Résultat courant	25 000	3,85

$$\text{SR} = 175\ 000 / 0,3077 = 568\ 735,8$$

$$\text{Point mort} = (568\ 735,8 / 650\ 000) \times 360 = 315 \text{ jours.}$$