Module : Contrôle de gestion :

Contrôle de gestion et tableau de bord

Chapitre : Le tableau de bord et la remontée des informations

Pour évaluer, piloter et contrôler sa performance, tant au niveau global qu'à chaque niveau de son organisation, l'entreprise a besoin d'exploiter rapidement un ensemble d'informations synthétiques et pertinentes. Elle dispose à cet effet de deux outils de gestion complémentaires à la gestion budgétaire qui sont le tableau de bord et le reporting.

Le tableau de bord constitue essentiellement un outil de pilotage, alors que le reporting représente plutôt un outil de contrôle.

I) Le tableau de bord de gestion :

Ce chapitre présente le tableau de bord de gestion consacré au pilotage de la performance des centres de responsabilité de l'entreprise.

Définition et objectif :

Le tableau de bord rassemble **des indicateurs significatifs** à caractère commercial, financier, technique, utiles au pilotage de la performance à court terme. Il y a lieu d'établir un tableau de bord par centre de responsabilité ou par niveau hiérarchique avec ses propres spécificités.

Son objectif est :

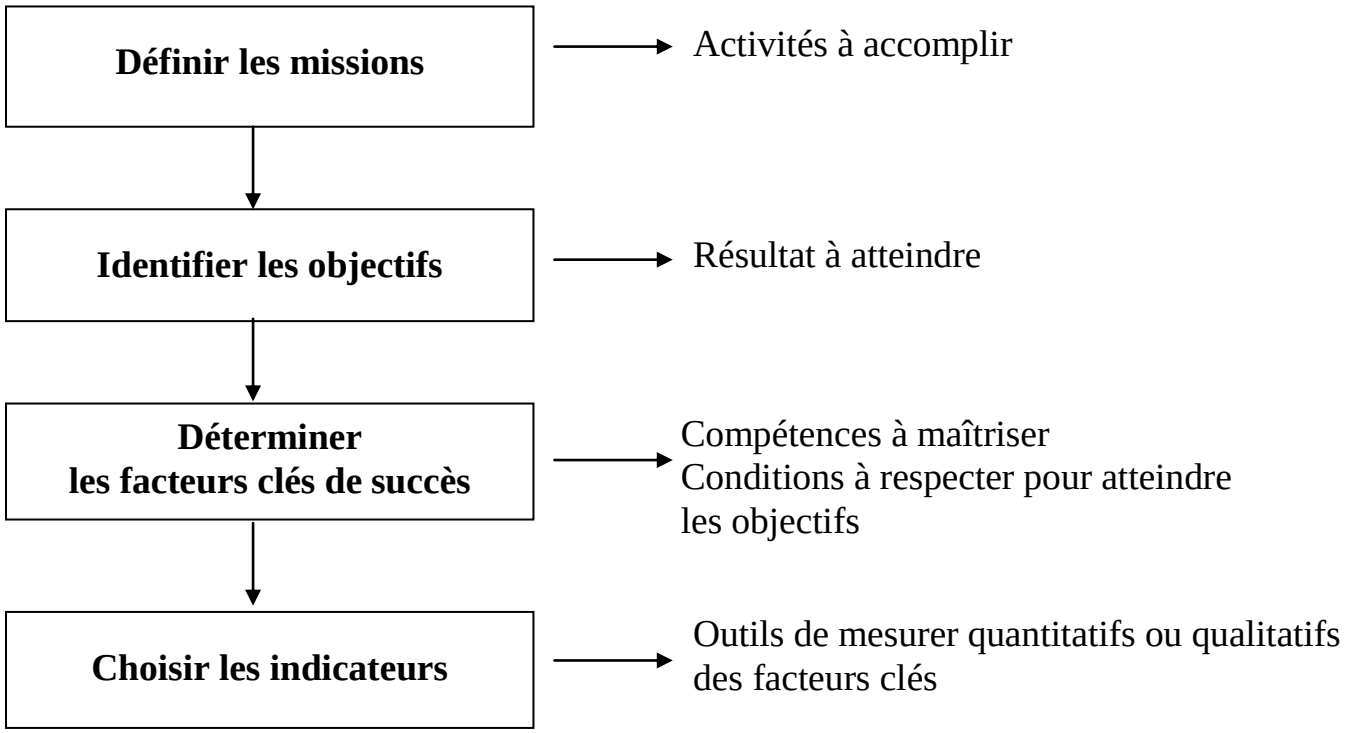
- **d'obtenir rapidement** des indicateurs de gestion essentiels qui intéressent le responsable concerné pour guider sa gestion et en apprécier les résultats ;
- **d'analyser l'évolution**, en temps réel, des indicateurs de gestion à l'aide d'écarts, de ratios, de clignotants… ;
- **de réagir efficacement** dans un court délai aux évolutions environnementales et aux écarts traduisant des dysfonctionnements ;
- **de mesurer les effets** des actions correctives ;
- **de favoriser la communication** interne transversale et par voie hiérarchique.

La structure :

Bien que chaque tableau de bord soit ciblé par nature de centre, ils sont cependant tous conçus selon une structure générale :

Indicateurs	Réalisations	Prévisions	Ecarts

La sélection d'indicateurs pertinents pour chaque centre de responsabilité s'effectue, en principe, à partir de la **démarche** suivante :



Les tableaux de bord des centres de responsabilité peuvent être **agrégés** en un seul par niveau hiérarchique ; dans ce cas, ils doivent être structurés de manière identique.

Application :

a) Enoncé :

Une entreprise de cours particulier de soutien scolaire à domicile possède plusieurs agences dans le département. Le chef de département demande aux responsables d'agence d'établir une liste d'indicateurs pertinents pour l'élaboration d'un tableau de bord d'une périodicité trimestrielle.

b) Les objectifs des responsables d'agence :

- atteindre les objectifs de chiffre d'affaires ;
- développer l'activité ;
- satisfaire la clientèle.

c) Les facteurs clés de succès et les indicateurs :

Facteurs clés de succès	Indicateurs
Performance commerciale	- chiffre d'affaires global de l'agence ; - chiffre d'affaires par bloc de matières enseignées (scientifique, littéraire…) ; - taux de croissance du chiffre d'affaires global ; - taux de croissance du nombre d'heures de cours dispensées ; - nombre de contacts clients ; - nombre d'inscriptions nouvelles.
Qualité de l'enseignement	- note de satisfaction des clients pour les cours dispensés ; - note de satisfaction des clients pour les supports pédagogiques ; - nombre de réclamations ; - nombre de remplacement d'enseignants pour insatisfaction ; - taux de fidélité de la clientèle ; - taux d'abandon pour cause d'insatisfaction.
Mise en place rapide des cours	- délai moyen d'évaluation des élèves à l'inscription ; - délai moyen d'attente entre l'inscription et le début des cours ; - délai moyen d'attente en cas de remplacement d'un enseignant.
Progression des élèves	- évaluation des élèves à l'inscription ; - évaluation des élèves à la fin de chaque trimestre ; - taux de réussite aux examens ; - taux d'abandon pour cause d'objectifs atteints ; Taux d'évolution des résultats scolaires.

II- La remontée des informations (reporting)

Définition et objectif :

Le **reporting** permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine…).

C'est un outil de contrôle **a posteriori**, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- en vérifiant la réalisation des objectifs ;
- en mesurant le poids des écarts ;
- en appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le **reporting** ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions.

Les types de reporting :

On distingue deux types de reporting :

Reporting financier	**Reporting de gestion**
Remontées des comptes, des états financiers, des indicateurs financiers essentiels. Par exemple, une filiale fournit périodiquement un reporting financier à la société-mère du groupe	Remontées des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord. Par exemple, une usine implantée à l'étranger fournit périodiquement au siège, situé en France, un reporting de gestion