

Chapitre 15

QCM

- 1. B. FAUX.** Le tableau de bord n'est pas un recueil d'informations statistiques, il peut contenir des indicateurs statistiques, mais pas seulement.
- 2. A. VRAI.** La méthode OVAR est effectivement une méthode aidant à la construction de ce tableau. Ce n'est pas la seule, d'autres méthodes ont été développées comme les méthodes Gimsin, Cockpit, 4DX etc.
- 3. B. FAUX.** OVAR est l'acronyme de : Objectif, Variable d'Action, Responsable.
- 4. B. FAUX.** Un tableau de bord est personnalisé au centre, au service qu'il concerne. Il doit être adapté à l'activité, il n'y a aucune règle. Pour les tableaux de bord de gestion, la périodicité est souvent mensuelle, mais elle peut tout à fait être raccourcie si l'on estime que c'est nécessaire, ou au contraire allongée.
- 5. B. FAUX.** Les indicateurs d'un tableau de bord peuvent être monétaires, mais aussi physiques, voire qualitatifs.
- 6. A. C.** Le tableau de bord intègre des indications permettant de jouer le rôle d'alerte en cas de difficultés. De plus, il assure la communication entre les services et vers la hiérarchie de l'entreprise. En revanche, chaque tableau de bord évalue la performance d'un service et non la performance globale de l'entreprise.
- 7. B.** Les indicateurs d'un tableau de bord ne doivent pas être en trop grand nombre afin de garantir la rapidité d'obtention de ces informations. Ils peuvent s'appuyer sur toutes les informations disponibles dans le système d'information quelle que soit leur nature. En revanche, ils ne doivent pas être figés et peuvent être modifiés pour s'adapter aux évolutions, même si ces changements ne doivent pas être trop fréquents.
- 8. A. B. C.** Les trois qualités proposées font partie des qualités requises pour qu'une grandeur puisse être choisie comme indicateur. Rappelons les qualités d'un indicateur : significatif (évaluation de l'essentiel), sensible (variation de sa valeur), objectif, pertinent (utilité à la prise de décision), fiable et rapide à obtenir.
- 9. A. C.** Le facteur clé de succès est une étape importante dans la démarche de réalisation d'un tableau de bord car il fait le lien entre l'objectif et l'indicateur.
- 10. B.** Le *reporting* consiste en une remontée d'informations du service vers la direction générale. Le tableau de bord est une forme de *reporting*, mais dont la forme particulière s'appuie également sur la détermination de facteurs clés de succès : les indicateurs sont souvent moins nombreux.

11. A. B. Les indicateurs doivent être de la responsabilité du responsable du centre qu'ils concernent. La marge sur coût variable est égale à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables. Or, le responsable d'un centre de recettes n'a pas la responsabilité des charges de l'entreprise, même si elles sont variables. Pour que l'on puisse choisir cet indicateur, il faudrait que ce soit la marge sur coût variable préétabli.

12. B. Seule la diminution des charges peut être un facteur clé de succès car un centre de coût n'est pas responsable du chiffre d'affaires réalisé (ni du résultat).

13. A. B. C. L'objectif d'un centre de profit étant de maximiser son résultat, les trois indicateurs proposés (résultat, composition des ventes et charges d'exploitation) sont pertinents.

14. B. C. Un indicateur doit être pertinent, et sensible. Il faut donc chaque fois se demander si cela nous intéresse de mesurer sa valeur, mais aussi si cette valeur varie, il est en effet inutile de compléter chaque fois la même chose. Si l'atelier comporte toujours 10 salariés, l'effectif n'est pas une grandeur qui varie ou peut apporter des explications sur la performance de l'atelier. Le nombre de ventes n'est pas de la responsabilité du centre assemblage.

15. A. B. C. Les trois indicateurs respectent les qualités attendues. Il faut toutefois s'assurer que le système d'information de l'entreprise permet la mesure de ces indicateurs (mise en place d'enquêtes de satisfaction, capacité de distinguer les nouveaux clients grâce à la mise en place par exemple de cartes de fidélité...).

Exercices

EXERCICE 1 BUTSURYU

1. Rédiger une brève note précisant les limites de ce tableau de bord.

Ce tableau de bord n'est pas pertinent. Tout d'abord, le périmètre de l'outil n'est pas défini : les objectifs sont beaucoup trop larges pour le seul service logistique. Il n'est en rien responsable du niveau du chiffre d'affaires !

De plus, certaines informations, pourtant essentielles, sont manquantes : les facteurs clés de succès n'apparaissent pas et il manque une colonne assurant la comparaison des indicateurs dans le temps ou par rapport à une norme.

En outre, les indicateurs, en nombre correct, sont soit essentiellement financiers, soit difficilement mesurables (par exemple, la satisfaction des autres services ou la qualité des produits achetés).

Enfin, une périodicité hebdomadaire ne semble pas pertinente car trop fréquente : à peine le responsable parvient-il à compléter l'outil qu'il doit recommencer...

2. Proposer un nouveau tableau de bord pour le service de logistique.

L'objectif du service logistique consiste à assurer l'approvisionnement des autres services.

Deux principaux facteurs clés de succès peuvent ainsi être identifiés : la planification des achats et l'achat de produits de qualité.

Il semble qu'une périodicité mensuelle soit suffisante. Le niveau du chiffre d'affaires n'apparaît plus comme indicateur car le service logistique n'en est pas responsable. Six indicateurs sont proposés, ce qui est correct (deux à quatre indicateurs par facteur clé de succès).

Voici le tableau de bord proposé :

Facteurs clés de succès	Indicateurs	Valeur de N	Valeur cible	Écart	Écart (%)
Planification des achats	Délai de livraison				
	Stock moyen en valeur				
	Prix moyen				
	Nombre de jours de rupture				
Produits de qualité	Nombre de produits achetés/Nombre de produits retournés				
	Nombre de demandes de changement de référence				

EXERCICE 2 JITENSHA

Il faut d'abord s'interroger sur le destinataire du tableau de bord. Ici, ce sont les cinq ouvriers de l'atelier montage. Ils n'ont pas la responsabilité d'un centre.

Le tableau de bord est un tableau de bord d'activité. Comme ces ouvriers n'ont pas la responsabilité, entre autres des coûts de production, il ne doit pas y avoir d'indicateurs financiers. Les indicateurs qui figurent dans le tableau doivent être en quantité très réduite : les ouvriers ne doivent pas « perdre de temps » à le remplir mais ils doivent permettre au responsable du centre de déterminer la valeur des indicateurs physiques qui figureront dans le tableau de bord qui lui permettront de piloter la performance de son centre.

On peut proposer un contrôle de l'activité soit journalier, soit hebdomadaire, plutôt journalier dans la mesure où il est plus simple de savoir ce qui s'est passé dans l'atelier lors de la journée écoulée que lors de la semaine écoulée.

On peut par exemple proposer le tableau suivant :

	Indicateurs	Réalisation journalière N	Objectif N	Écart	Réalisation journalière N-1
Activité	Nombre de bicyclettes montées Nombre de lots envoyés en finition				
Qualité du travail	Nombre de bicyclettes présentant un défaut de montage Nombre de livraisons hors délai au centre finition				
Fiabilité du matériel	Nombre d'arrêts techniques Durée moyenne des arrêts techniques				

CORRIGÉ

EXERCICE 3 KERALMEN

Le centre Approvisionnement est un centre de coûts dont l'objectif essentiel est d'assurer la disponibilité des produits nécessaires à la réalisation de chacune des commandes dans des délais

Facteurs clés de succès	Indicateurs possibles	Objectif	Réalisation	Écart
Maîtrise des coûts d'approvisionnement	Coût d'achat moyen des légumes ou fruits fragiles Prix d'achat moyen des légumes ou fruits fragiles (a) Coût d'achat moyen des autres légumes ou fruits Prix d'achat moyen des autres légumes ou fruits Nombre de livraisons en accéléré Surcoût enregistré du fait de livraisons accélérées			
Respect des délais	Délai moyen de livraison (au centre distribution) Taux de livraisons hors délai (au centre distribution)			
Qualité des prestations	Nombre de lots de légumes ou de fruits détruits Nombre de livraisons erronées au centre Distribution			
Bonne gestion des stocks	Délais de rotation des fruits ou légumes fragiles Délais de rotation des autres fruits ou légumes Taux de rupture de stock			
Compétence du personnel	Nombre d'accidents du travail Nombre de jours de formation			

très courts sous contrainte de maîtrise des coûts d'approvisionnement et de stockage.

Plusieurs facteurs clés de succès apparaissent et pour chacun, il faut déterminer des indicateurs.

(a) Cet indicateur est un indicateur d'environnement : il n'est pas de la responsabilité du centre Approvisionnement mais éclaire sur la variation de coût. Effectivement, le coût d'achat est la somme du montant des achats et des charges d'approvisionnement. Si par exemple le coût moyen d'achat augmente, cela peut être dû à des problèmes internes, auquel le prix moyen restera constant, ou des problèmes externes, auquel cas, le coût moyen d'achat augmentera de la même façon.

Il faut évidemment s'assurer que les indicateurs puissent tous être mesurés à partir du système d'informations de l'entreprise.

Une périodicité mensuelle semble raisonnable.

Cas de synthèse

CAS HAGANE

Proposer un tableau de bord correspondant à l'objectif d'amélioration de la productivité en justifiant la démarche mise en œuvre.

Si l'objectif est l'amélioration des conditions de fabrication, deux facteurs clés de succès apparaissent : améliorer la productivité des salariés et améliorer le rendement de l'acier. Calculons les indicateurs de consommation des facteurs de production (le temps et la matière) :

Temps standard de fabrication par pièce : 25 minutes

Temps réel de fabrication par pièce au mois de mars : 30 minutes

Consommation standard de matières pour une pièce : 1,9 kilogramme par pièce

Consommation réelle du mois de mars : $8\ 000 / 5\ 000 = 1,6$ kilogramme par pièce

L'amélioration de la productivité passe également par l'amélioration de la qualité des pièces usinées.

Facteurs clés de succès	Indicateurs	Valeur de mars	Valeur standard	Écart	Écart (%)
Améliorer la productivité des salariés	Charges de personnel	53 500 €	50 400 € (a)	+ 3 100 (b)	6,2 % (c)
	Temps de fabrication par pièce	30 minutes	25 minutes	+ 5	20 %
Améliorer le rendement de l'acier	Consommation totale de matières	8 000 kg	9 500 kg	+ 1 500	15,8 %
	Consommation de matières pour une pièce	1,6 kg	1,9 kg	+ 0,3	15,8 %
Produire des pièces de qualité	Taux de retour des pièces				
	Nombre de pièces non conformes				

(a) $20 \times 1\ 800 \times 1,4$ (b) $53\ 500 - 50\ 400$ (c) $3\ 100 / 50\ 400$

L'usine de fabrication a amélioré le rendement de l'acier, mais cela a nui au temps passé par les salariés. L'objectif n'est donc que partiellement atteint.