

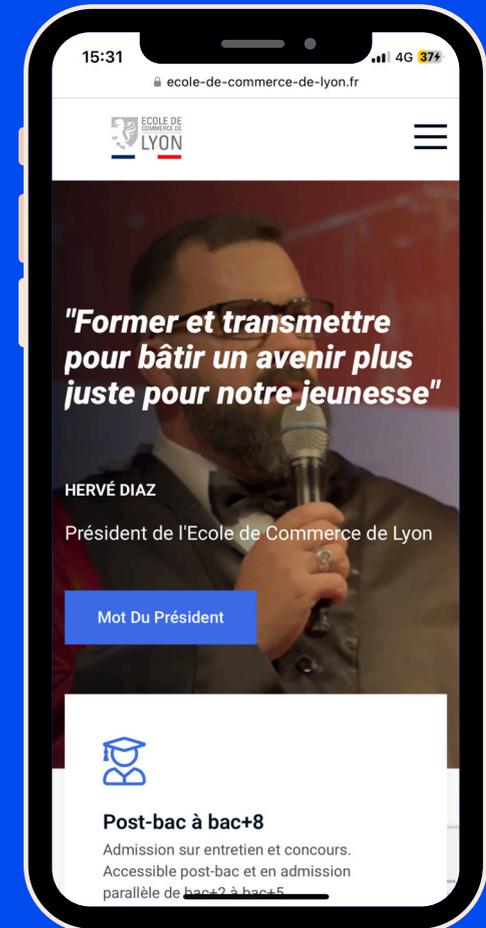
ETABLIR UN PLANNING DE PRODUCTION DES INDICATEURS

Matière : Analyser le bilan de la structure

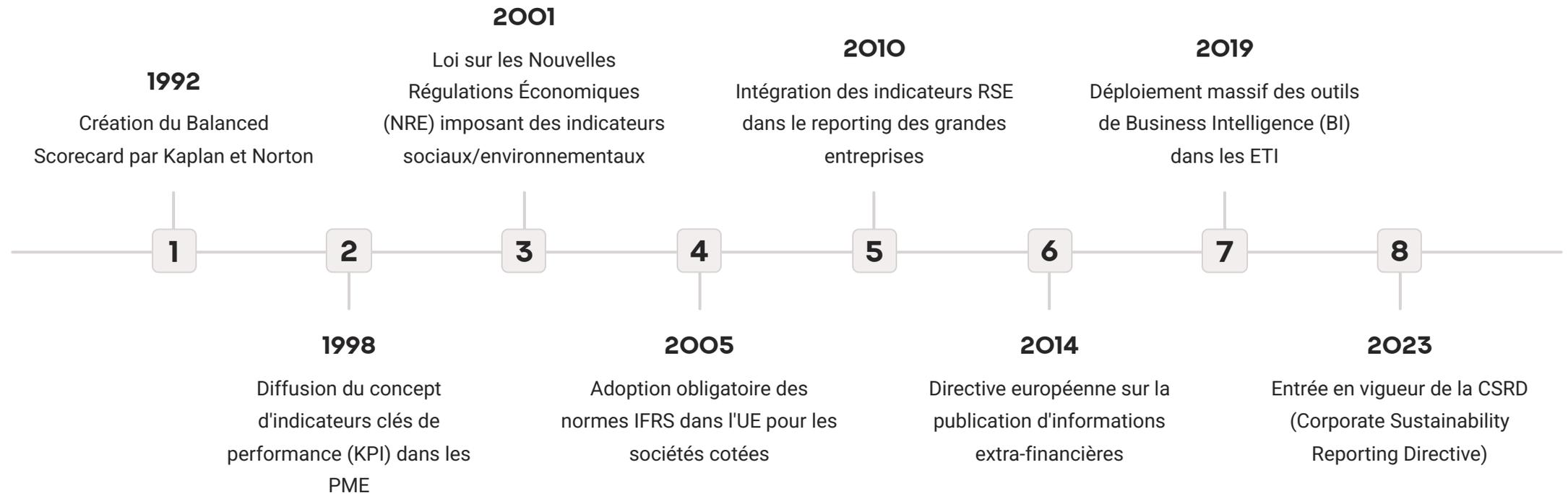
Niveau du cours : Bac+2

Ecole De Commerce De Lyon

Date - Juillet 2025



TIMELINE – LES GRANDES DATES DU PILOTAGE PAR LES INDICATEURS



SOMMAIRE DU COURS

■ CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX INDICATEURS DE GESTION

- Finalités et typologies des indicateurs
- Étapes clés de planification de production des indicateurs
- Conditions de fiabilité et d'utilité des indicateurs

■ CHAPITRE 2 : APPLICATION PRATIQUE ET MISE EN SITUATION

- Étude de cas simplifiée
- Analyse critique des choix réalisés
- Synthèse et ouverture

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX INDICATEURS DE GESTION



FINALITÉS ET TYPOLOGIES DES INDICATEURS

Définition, rôles et différents types d'indicateurs utilisés dans la gestion d'entreprise



ÉTAPES CLÉS DE PLANIFICATION

Méthodologie pour établir un système efficace de production des indicateurs



CONDITIONS DE FIABILITÉ ET D'UTILITÉ

Critères essentiels pour garantir des indicateurs pertinents et exploitables

FINALITÉS ET TYPOLOGIES DES INDICATEURS

DÉFINITION ET FINALITÉS

Les indicateurs permettent de mesurer et suivre la performance d'une organisation selon des critères prédéfinis. Ils servent à :

- Évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques
- Faciliter la prise de décision
- Identifier les axes d'amélioration
- Communiquer sur les résultats obtenus

TYPLOGIES PRINCIPALES

- Indicateurs financiers (rentabilité, trésorerie, endettement)
- Indicateurs opérationnels (production, qualité, délais)
- Indicateurs RH (absentéisme, turnover, formation)
- Indicateurs extra-financiers (RSE, environnement, social)

UTILISATION STRATÉGIQUE

Les indicateurs constituent un tableau de bord qui :

- Aligne les actions opérationnelles avec la stratégie
- Permet un pilotage proactif de l'activité
- Soutient l'analyse des écarts et l'amélioration continue
- Facilite le reporting aux parties prenantes

DÉFINITION ET RÔLE DES INDICATEURS

Un indicateur synthétise une information clé à partir de données brutes afin de rendre compte d'un phénomène observable : performance financière, qualité de service, délai de production, impact environnemental.



OUTIL DE MESURE

Les indicateurs fournissent une représentation quantitative ou qualitative de l'activité, permettant d'objectiver les phénomènes observés.



AIDE À LA DÉCISION

Ils constituent un support essentiel pour les managers et contrôleurs de gestion dans l'analyse de situation et la prise de décision.



OUTIL DE PILOTAGE

Ils permettent de suivre l'évolution des performances et d'ajuster les actions correctives en temps opportun.



SUPPORT DE COMMUNICATION

Ils facilitent le partage d'information et l'alignement des équipes autour d'objectifs communs mesurables.

DÉFINITION ET RÔLE DES INDICATEURS

Un indicateur synthétise une information clé à partir de données brutes afin de rendre compte d'un phénomène observable :



PERFORMANCE FINANCIÈRE

Mesure des résultats économiques et de la rentabilité de l'entreprise à travers des données chiffrées.



QUALITÉ DE SERVICE

Évaluation de la satisfaction client et de l'efficacité des prestations fournies.



DÉLAI DE PRODUCTION

Suivi des temps de réalisation et d'exécution des processus opérationnels.



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Mesure des effets de l'activité sur l'écosystème et les ressources naturelles.

DIFFÉRENCIATION : FINANCIERS / OPÉRATIONNELS / EXTRA- FINANCIERS

INDICATEURS FINANCIERS

Les indicateurs financiers relèvent des dimensions économiques de l'entreprise (résultat net, taux de marge, rentabilité).

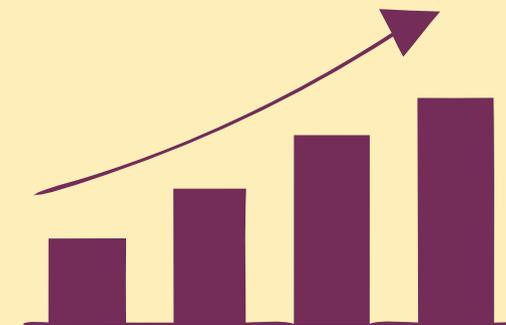
INDICATEURS OPÉRATIONNELS

Les indicateurs opérationnels concernent le fonctionnement quotidien (taux de rendement, délai de livraison, taux de réclamation).

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Les indicateurs extra-financiers intègrent les dimensions sociales, environnementales ou sociétales (taux d'absentéisme, empreinte carbone, parité H/F).

Humanans



Operational Performance



IMPORTANCE STRATÉGIQUE DES INDICATEURS POUR LA DÉCISION

Les indicateurs ne sont pas de simples mesures : ils orientent les décisions stratégiques. Leur sélection et leur suivi doivent être alignés sur les objectifs de l'organisation.



MESURE

Collecte et analyse des données pertinentes pour l'organisation



ORIENTATION

Alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise



ACTION

Correction de trajectoire et adaptation opérationnelle



DÉCISION

Justification des investissements et réorganisations stratégiques

Une bonne lecture des indicateurs permet de corriger une trajectoire, de justifier une décision d'investissement ou de réorganiser un service.

À RETENIR

Un bon indicateur est pertinent (il mesure ce qui est stratégique), fiable (il repose sur des données sûres) et compréhensible (il peut être utilisé par les décideurs sans ambiguïté).

ÉTAPES CLÉS DE PLANIFICATION DE PRODUCTION DES INDICATEURS

IDENTIFIER LES BESOINS D'INFORMATION

Déterminer les informations critiques nécessaires à la prise de décision et aligner les indicateurs avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

DÉFINIR LA FRÉQUENCE ET LES RESPONSABILITÉS

Établir la périodicité de mesure des indicateurs et désigner les personnes responsables de leur collecte, analyse et diffusion.

CHOISIR LES OUTILS DE COLLECTE ET DE REPORTING

Sélectionner les méthodes et technologies appropriées pour recueillir les données et présenter les résultats de manière claire et exploitable.

IDENTIFIER LES BESOINS D'INFORMATION

CERNER LES ATTENTES

Déterminer quelles informations sont réellement utiles pour l'organisation.

IDENTIFIER LES DESTINATAIRES

Comprendre pour qui ces indicateurs seront produits et utilisés.

DÉFINIR LA FRÉQUENCE

Établir à quelle fréquence les informations doivent être collectées et analysées.

La clarification des besoins est essentielle pour éviter la surcharge d'indicateurs inutiles.

DÉFINIR LA FRÉQUENCE ET LES RESPONSABILITÉS

Produire des indicateurs suppose une organisation rigoureuse, avec des fréquences de production et des responsabilités clairement définies.

INDICATEURS QUOTIDIENS

Exemples : taux de remplissage, activité journalière

Responsabilités : équipes opérationnelles

1

2

3

INDICATEURS ANNUELS

Exemples : bilan social, résultats financiers

Responsabilités : direction et services spécialisés

INDICATEURS MENSUELS

Exemples : chiffre d'affaires, performance commerciale

Responsabilités : managers intermédiaires

Il est crucial de désigner les responsables de la production, du contrôle et de la diffusion de ces indicateurs pour assurer leur fiabilité et leur pertinence.

CHOISIR LES OUTILS DE COLLECTE ET DE REPORTING



SOURCES DE DONNÉES

Les sources de données peuvent être internes (ERP, CRM) ou externes (données de marché).



SÉLECTION DES OUTILS

Le choix d'un outil (tableur, logiciel BI) dépend du volume de données, de la fréquence de production et du public cible.



VISUALISATION

Les représentations graphiques sont souvent indispensables pour rendre l'information lisible.

À RETENIR

Un planning bien conçu permet de produire des indicateurs utiles, exploitables et disponibles à temps. Il évite la perte de temps, les doublons et les décisions mal informées.

CONDITIONS DE FIABILITÉ ET D'UTILITÉ DES INDICATEURS

QUALITÉ DES DONNÉES SOURCES

La fiabilité des indicateurs dépend directement de la qualité des données collectées :

- Exactitude et précision des mesures
- Exhaustivité des sources d'information
- Traçabilité et vérifiabilité des données



MÉTHODOLOGIE RIGoureuse

La construction des indicateurs nécessite :

- Des définitions claires et partagées
- Des méthodes de calcul documentées
- Une révision périodique pour maintenir la pertinence

PERTINENCE ET SIMPLICITÉ

Les indicateurs doivent être :

- Alignés avec les objectifs stratégiques
- Faciles à comprendre et à interpréter
- En nombre limité pour éviter la surcharge d'information

INTÉGRATION COHÉRENTE

L'efficacité du dispositif repose sur :

- La cohérence entre les différents indicateurs
- L'articulation avec les processus décisionnels
- L'adaptation au contexte organisationnel



QUALITÉ DES DONNÉES SOURCES

Un indicateur est aussi bon que la donnée sur laquelle il repose. Les éléments suivants sont des conditions préalables à toute analyse pertinente :



EXACTITUDE

Des données précises et sans erreur garantissent la fiabilité de l'indicateur et des décisions qui en découlent.



FRAÎCHEUR

Des données à jour et collectées au bon moment assurent la pertinence temporelle des analyses effectuées.



COHÉRENCE

L'harmonisation des données entre les différentes sources permet une interprétation unifiée et fiable des résultats.

PERTINENCE ET SIMPLICITÉ DES INDICATEURS RETENUS



SÉLECTION LIMITÉE

Privilégier un nombre restreint d'indicateurs pour améliorer la lisibilité et faciliter la prise de décision.



OBJECTIFS CLAIRS

Chaque indicateur doit être lié à un objectif stratégique précis et mesurable pour l'organisation.



RÉPONSE PRÉCISE

Un bon indicateur répond à une question spécifique et fournit une information directement exploitable.



COHÉRENCE D'ENSEMBLE

L'ensemble des indicateurs doit former un système cohérent qui couvre les différentes dimensions de la performance.

Un excès d'indicateurs nuit à la lisibilité. La qualité prime toujours sur la quantité.

INTÉGRATION DANS UN DISPOSITIF DE PILOTAGE COHÉRENT

Un indicateur ne doit jamais être isolé : il prend tout son sens dans un tableau de bord global, articulé avec la stratégie de l'entreprise.



Cette approche systémique assure que chaque indicateur contribue à une compréhension globale de la performance organisationnelle.

À RETENIR

PRINCIPE FONDAMENTAL

Un indicateur isolé peut induire en erreur. C'est la cohérence d'ensemble, dans une logique de tableau de bord, qui permet une vraie prise de décision fondée.

QUALITÉ DES DONNÉES

La fiabilité des indicateurs dépend directement de l'exactitude, de la fraîcheur et de la cohérence des données sources. Un indicateur est aussi bon que les données sur lesquelles il repose.

SÉLECTION JUDICIEUSE

Privilégier un nombre limité d'indicateurs pertinents plutôt qu'une multitude d'informations. La simplicité favorise la compréhension et l'action.

ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Chaque indicateur doit être directement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation et s'intégrer dans un dispositif de pilotage cohérent avec les processus décisionnels.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE 1

Les indicateurs de gestion sont bien plus que des chiffres : ce sont des outils stratégiques au service du pilotage. Leur production doit être planifiée avec méthode, en garantissant la qualité des données, la clarté des objectifs et la cohérence des dispositifs. L'intelligence de gestion repose sur la capacité à produire les bons indicateurs, au bon moment, pour les bonnes personnes.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME



LE CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion : outils et méthodes, Jean-Pierre Helfer & Jacques Orsoni, Vuibert, 2021



TABLEAUX DE BORD

Tableaux de bord et pilotage de la performance, Henri Bouquin, Éditions d'Organisation, 2018

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Un indicateur est une information synthétique utile à la prise de décision
- Il existe des indicateurs financiers, opérationnels et extra-financiers
- La planification implique de définir les besoins, les outils et les responsables
- La fiabilité des données est essentielle pour garantir la qualité des indicateurs
- Une bonne sélection repose sur la pertinence et la cohérence stratégique
- Les indicateurs doivent être intégrés dans un système de pilotage global

SOURCES



Plan Comptable Général (ANC)



Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard*,
Harvard Business Review



Ministère de l'Économie – Direction générale
des entreprises



CNIS (Conseil national de l'information
statistique)



OEC France – Guides professionnels du
contrôle de gestion

CHAPITRE 2 - APPLICATION PRATIQUE ET MISE EN SITUATION

ÉTUDE DE CAS SIMPLIFIÉE

Imaginons une entreprise de distribution régionale (secteur non alimentaire) confrontée à une baisse de rentabilité malgré un chiffre d'affaires stable.



CONTEXTE

Entreprise de distribution régionale dans le secteur non alimentaire



PROBLÉMATIQUE

Baisse de rentabilité malgré un chiffre d'affaires stable



BESOIN

Disposer rapidement d'indicateurs de gestion pour un pilotage plus fin



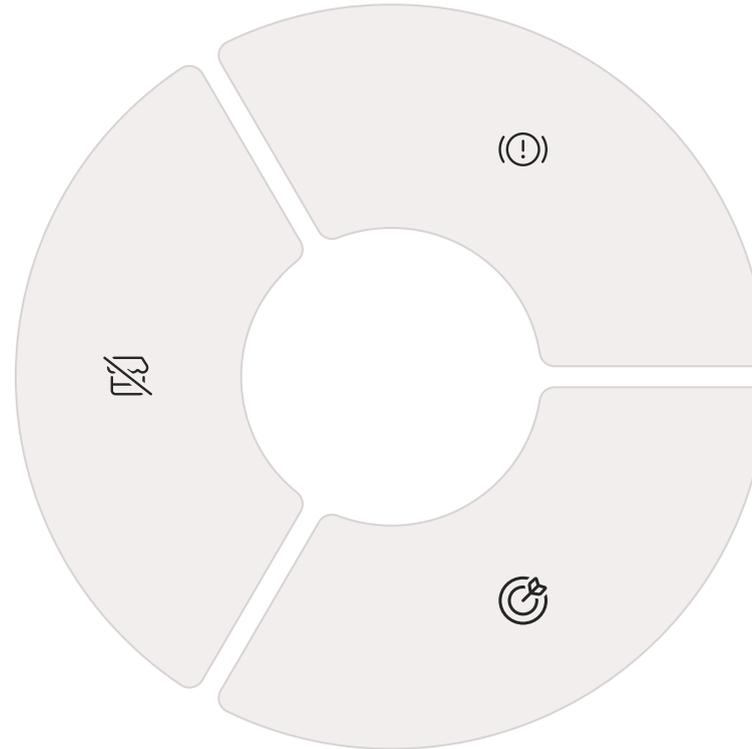
ENJEUX

Comprendre les zones de sous-performance et identifier des leviers d'amélioration

PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DES ENJEUX

CONTEXTE

Imaginons une entreprise de distribution régionale (secteur non alimentaire) confrontée à une baisse de rentabilité malgré un chiffre d'affaires stable.



BESOIN

La direction souhaite disposer rapidement d'un ensemble d'indicateurs de gestion pour piloter son activité plus finement.

ENJEUX

Les enjeux sont doubles : comprendre les zones de sous-performance et identifier des leviers d'amélioration.

IDENTIFICATION DES INDICATEURS CLÉS À PRODUIRE

Pour répondre à cette problématique, trois familles d'indicateurs sont sélectionnées :



INDICATEURS FINANCIERS

- Marge brute par catégorie de produits
- Taux de rotation des stocks



INDICATEURS OPÉRATIONNELS

- Délai moyen de livraison
- Taux de rupture en rayon



INDICATEURS QUALITATIFS

- Taux de satisfaction client
- Taux de fidélisation

Ces indicateurs sont directement liés aux objectifs stratégiques : optimiser les flux, améliorer la qualité de service et renforcer la rentabilité.

ÉLABORATION D'UN MINI-PLANNING DE PRODUCTION

À partir des indicateurs choisis, un mini-planning est élaboré :

HEBDOMADAIRE

- Délai de livraison
- Taux de rupture

Responsable : Chef de rayon

Source : ERP

1

TRIMESTRIEL

- Taux de fidélisation
- Rotation des stocks

Responsable : Service qualité

Source : Bases comptables, ERP

3

MENSUEL

- Marge brute
- Taux de satisfaction client

Responsable : Contrôleur de gestion

Source : Bases comptables, Enquêtes client

Chaque indicateur est rattaché à un responsable (chef de rayon, contrôleur de gestion, service qualité) et à une source de données (ERP, enquêtes client, bases comptables).

À RETENIR

Une bonne application des concepts vus en théorie suppose de :

CLARIFIER LES ENJEUX DE PILOTAGE

Comprendre clairement les objectifs et les défis du système de pilotage.

SÉLECTIONNER DES INDICATEURS UTILES ET RÉALISABLES

Choisir des métriques pertinentes qui peuvent être effectivement mesurées.

PLANIFIER LEUR PRODUCTION AVEC RIGUEUR

Établir un calendrier précis avec une répartition claire des rôles et responsabilités.

ANALYSE CRITIQUE DES CHOIX RÉALISÉS



POINTS POSITIFS

Les indicateurs retenus répondent bien à la problématique posée.



LIMITES IDENTIFIÉES

L'absence d'indicateurs sociaux (absentéisme, productivité par salarié) pourrait limiter l'analyse en cas de tensions internes.



AMÉLIORATION POSSIBLE

Un indicateur prospectif comme la prévision de ventes aurait renforcé l'anticipation.

DISCUSSION SUR LA PERTINENCE DES INDICATEURS CHOISIS



POINTS POSITIFS

Les indicateurs retenus répondent bien à la problématique posée.



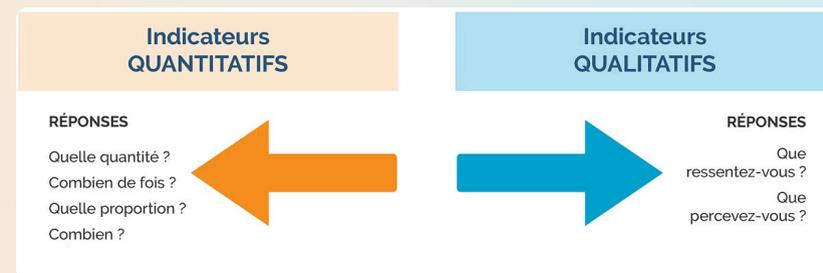
LIMITES IDENTIFIÉES

L'absence d'indicateurs sociaux (absentéisme, productivité par salarié) pourrait limiter l'analyse en cas de tensions internes.



AMÉLIORATION POSSIBLE

Un indicateur prospectif comme la prévision de ventes aurait renforcé l'anticipation.



ÉVALUATION DE LA FAISABILITÉ DU PLANNING

RÉALISME DU PLANNING

Le planning proposé est réaliste, avec une fréquence adaptée au rythme d'activité de l'entreprise.

COLLECTE DES DONNÉES

Certains indicateurs dépendent de données non automatisées (enquêtes), ce qui peut ralentir la collecte et l'analyse.

OUTIL DE SUIVI

L'outil de suivi envisagé (tableur partagé) nécessite une vigilance particulière sur la qualité et la mise à jour des saisies.

SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION



INTÉGRER UN LOGICIEL DE BUSINESS INTELLIGENCE

Utiliser des outils comme Power BI pour automatiser les tableaux de bord



FORMER LES RESPONSABLES À L'ANALYSE

Permettre aux responsables de devenir acteurs du pilotage grâce à une meilleure compréhension des indicateurs



METTRE EN PLACE UN BRIEF MENSUEL

Organiser des réunions autour des indicateurs pour renforcer la culture de la performance

À RETENIR

L'analyse critique d'un planning d'indicateurs doit prendre en compte :



LA PERTINENCE STRATÉGIQUE DES INDICATEURS

Les indicateurs choisis doivent être alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation.



LA FAISABILITÉ TECHNIQUE ET HUMAINE DE LA COLLECTE

Les ressources nécessaires pour collecter et analyser les données doivent être disponibles et adéquates.

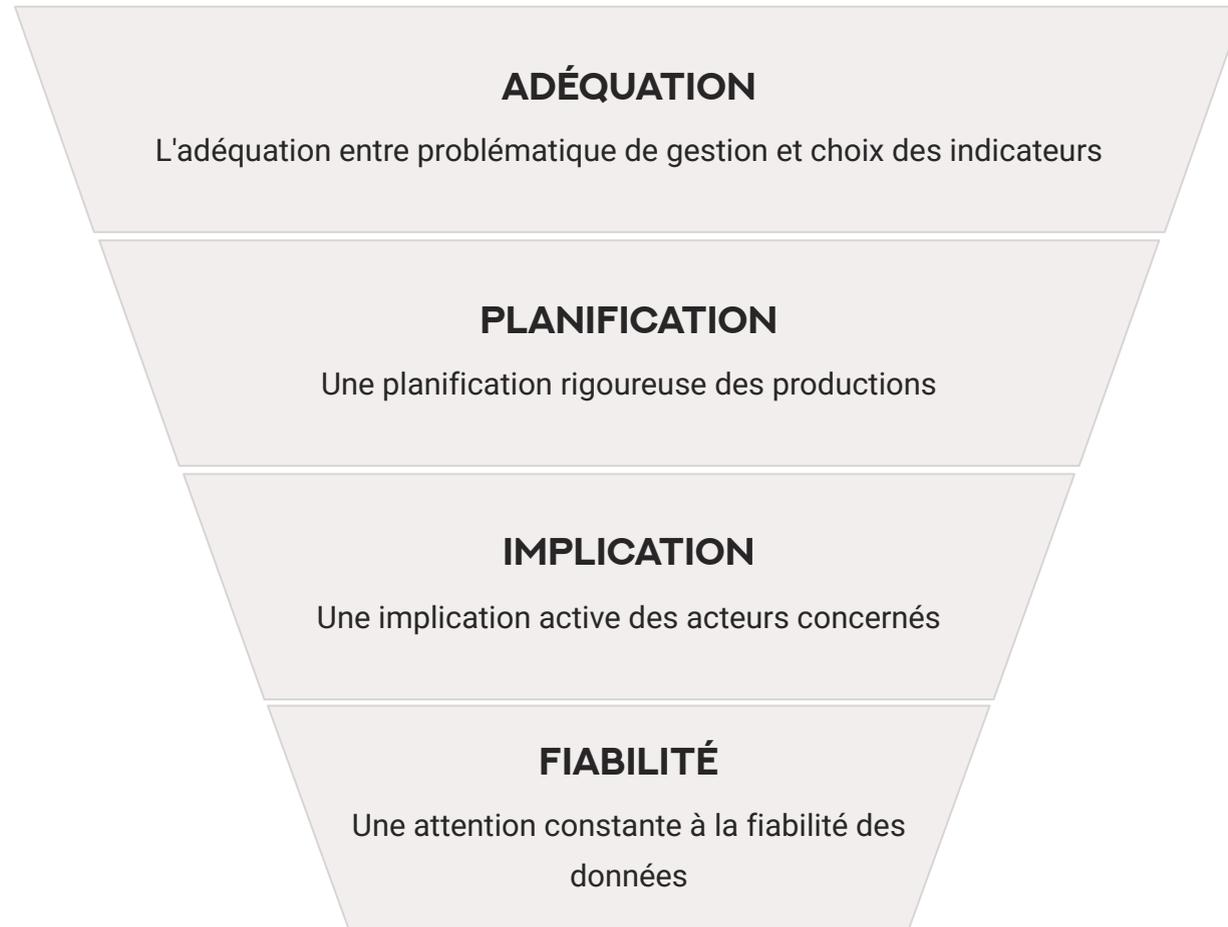


LA COHÉRENCE DU DISPOSITIF AVEC LES OUTILS EXISTANTS

Le système d'indicateurs doit s'intégrer harmonieusement avec les processus et outils déjà en place.

SYNTHÈSE ET OUVERTURE

La mise en œuvre d'un dispositif de production d'indicateurs repose sur :



RÉCAPITULATIF DES POINTS CLÉS

La mise en œuvre d'un dispositif de production d'indicateurs repose sur :



ADÉQUATION STRATÉGIQUE

L'adéquation entre problématique de gestion et choix des indicateurs



PLANIFICATION

Une planification rigoureuse des productions



IMPLICATION DES ACTEURS

Une implication active des acteurs concernés



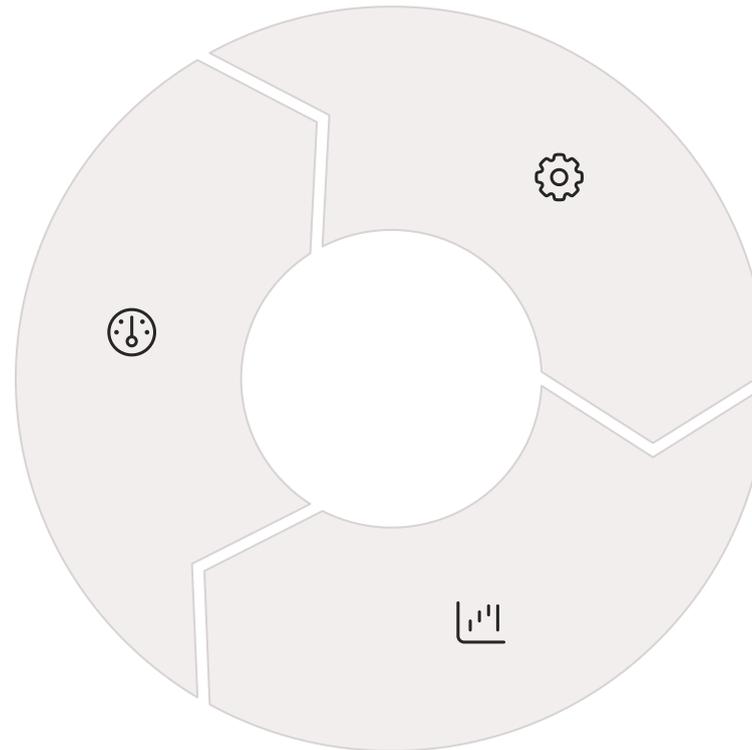
FIABILITÉ DES DONNÉES

Une attention constante à la fiabilité des données

LIENS AVEC D'AUTRES OUTILS DE PILOTAGE

TABLEAU DE BORD GLOBAL

Le dispositif s'intègre dans un tableau de bord global alimenté par un ERP ou un logiciel spécialisé.



OUTILS DE REPORTING

Il permet d'enrichir les outils de reporting mensuels de l'organisation.

REVUES DE PERFORMANCE

Les indicateurs viennent alimenter les revues de performance interne de l'entreprise.

PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES ET COMPÉTENCES MOBILISÉES

L'exercice mobilise plusieurs compétences clés :



CAPACITÉ À STRUCTURER UNE DÉMARCHE DE MESURE

Savoir organiser et planifier un processus complet de mesure de performance, de la définition des objectifs à l'évaluation des résultats.



SAVOIR-FAIRE EN COLLECTE, TRAITEMENT ET VISUALISATION DE DONNÉES

Maîtriser les techniques de collecte de données pertinentes, leur analyse efficace et leur présentation sous forme visuelle adaptée aux besoins décisionnels.



ESPRIT CRITIQUE POUR INTERPRÉTER ET AJUSTER LES INDICATEURS

Développer une capacité d'analyse permettant d'évaluer la pertinence des indicateurs et de les faire évoluer en fonction des besoins réels de l'organisation.

Ces compétences sont essentielles dans les métiers de la gestion, du contrôle de gestion et du pilotage opérationnel.



CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE 2

Ce chapitre montre comment traduire une problématique de gestion en un dispositif opérationnel de production d'indicateurs. L'étude de cas simplifiée a permis de comprendre les étapes, les choix à effectuer et les points de vigilance. L'objectif n'est pas uniquement technique : il s'agit d'installer une culture du pilotage par les données dans l'organisation.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

- *Pilotage de la performance*, Véronique Zardet et Yves Levant, Dunod, 2020
- *Indicateurs de performance : guide pratique*, Daniel Pélissier, AFNOR Éditions, 2019

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Un planning d'indicateurs se construit à partir d'une problématique clairement identifiée
- Les indicateurs doivent être utiles, mesurables et adaptés au contexte
- La planification implique des choix de fréquence, de responsables et d'outils
- Une analyse critique du dispositif permet de l'ajuster en continu
- La réussite dépend de la rigueur technique et de l'adhésion des acteurs
- L'intégration dans un système global renforce l'efficacité du pilotage

SOURCES

- Ministère de l'Économie – Guides du pilotage PME
- Ordre des experts-comptables – Contrôle de gestion appliqué
- Dunod – Collection Gestion & Pilotage
- AFNOR – Normes et pratiques de mesure de performance
- Outilsdumanager.com – Ressources sur les indicateurs et tableaux de bord

EXERCICE – APPLICATION PROFESSIONNELLE

Vous êtes contrôleur de gestion dans une PME industrielle. Le directeur vous demande de proposer un planning mensuel de production pour les trois indicateurs suivants :

- Taux de rendement machine
- Marge brute par ligne de produits
- Délai moyen de traitement d'une commande

CONTEXTE

Vous êtes contrôleur de gestion dans une PME industrielle. Le directeur vous demande de proposer un planning mensuel de production pour les trois indicateurs suivants :

- Taux de rendement machine
- Marge brute par ligne de produits
- Délai moyen de traitement d'une commande

QUESTION

Le planning suivant vous semble-t-il pertinent ? Justifiez.

Indicateur Fréquence Responsable Source de données Taux de rendement machine Quotidienne Chef d'atelier Système de production Marge brute
Hebdomadaire Comptable client ERP / Grand livre Délai de traitement des commandes Mensuelle Assistante ADV Logiciel logistique

CORRECTION

Réponse attendue : NON, planning à ajuster

Justification :

- Le taux de rendement machine est pertinent en fréquence quotidienne, mais il est préférable de le regrouper pour analyse hebdomadaire afin d'éviter les surcharges de données.
- La marge brute est un indicateur complexe, mieux produit mensuellement pour plus de fiabilité (besoin de données consolidées).
- Le délai de traitement, suivi mensuel, est trop espacé : il devrait être suivi au moins hebdomadairement pour identifier les retards plus rapidement.

Planning corrigé conseillé :

- Taux de rendement machine : Hebdomadaire – Chef d'atelier – Système de production
- Marge brute : Mensuelle – Contrôleur de gestion – ERP / Grand livre
- Délai de traitement : Hebdomadaire – Responsable logistique – Logiciel logistique

PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivi ce cours sur établir un planning de production des indicateurs



ECOLE DE
COMMERCE DE

LYON

